

Planificación del Trabajo de Auditoría Interna

Este documento técnico describe los principales pasos para desarrollar la etapa de planificación del trabajo en el proceso 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.

CONSEJO DE AUDITORIA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO **CAIGG**

Ministerio Secretaría General de la Presidencia

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.
N° Registro Propiedad Intelectual: A-273611

TABLA DE CONTENIDOS

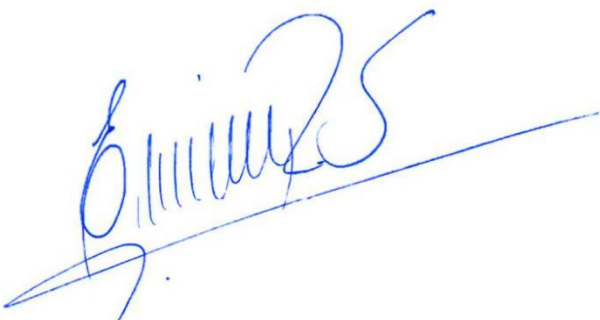
MATERIAS	PÁGINA
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO	3
III.- CONCEPTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA	4
IV.- MARCO PARA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS	6
PASO N° 1: CONDUCIR UN ESTUDIO O ENCUESTA PRELIMINAR EN LA ACTIVIDAD OPERATIVA DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE AUDITORÍA	7
PASO N° 2: DESARROLLAR UNA EVALUACIÓN DETALLADA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD OPERATIVA DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE AUDITORÍA	14
PASO N° 3: ESTABLECER O REDEFINIR OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	23
PASO N° 4: IDENTIFICAR Y/O DEFINIR CRITERIOS DE AUDITORÍA	26
PASO N° 5: DEFINIR LOS RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS)	29
PASO N° 6: FORMULAR EL PROGRAMA DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE AUDITORÍA	30
V.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA ETAPA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	39
VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES	43
VII.- BIBLIOGRAFÍA	47
VIII.- ANEXOS	48
ANEXO N° 1: TABLAS DE VALUACIÓN DE RIESGOS – PROBABILIDAD E IMPACTO	48
ANEXO N° 2: CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE RIESGO DE AUDITORÍA	55
ANEXO N° 3: CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE FRAUDE	58
ANEXO N° 4: RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS DE AUDITORÍA Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	72
ANEXO N° 5: CLASIFICACION DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	76
ANEXO N° 6: MUESTREO EN AUDITORÍA INTERNA	84

PRESENTACIÓN

En cumplimiento con las instrucciones del Presidente de la República, Sebastián Piñera Echenique, sobre fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno; el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entidad asesora en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza del Supremo Gobierno, presenta a la Red de Auditoría Gubernamental, la versión 0.2 *del Documento Técnico N° 84: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*.

Este documento está concebido para ser aplicado por los profesionales de auditoría interna de la Administración del Estado, para determinar los riesgos relevantes que afectan a la actividad operativa donde se realizará cada trabajo de auditoría contenido en el Plan Anual de Auditoría, así como los objetivos, criterios, alcance y procedimientos de auditoría para cumplir con el programa de trabajo formulado.

Santiago, noviembre 2020.



Eugenio Rebolledo Suazo
Auditor General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

El Consejo de Auditoría, 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 la versión 0.2 del Documento Técnico N° 84 – Planificación del Trabajo de Auditoría Interna.

En términos generales, en esta etapa el auditor interno es responsable de formular o redefinir para cada trabajo de auditoría contenido en el Plan Anual de Auditoría, los riesgos relevantes que afectan a la actividad operativa donde se realizará el trabajo y los objetivos, criterios y alcance de este. Posteriormente debe definir los las pruebas de auditoría, identificando y analizando la efectividad de los controles claves asociados a los riesgos relevantes identificados.

Para la formulación del presente documento 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 esta versión del documento, se enfatiza en la planificación de los componentes de la naturaleza del trabajo, es decir, en los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y control, de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría¹.

¹ Ver Documento Técnico N° 108: Plan anual de auditoría basado en riesgos y 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.

Este documento comienza con una descripción global de la planificación del trabajo de auditoría, a continuación se describen los pasos básicos para desarrollar esta actividad, que incluyen; conducir un estudio o encuesta preliminar en la actividad operativa donde se realizará el trabajo, desarrollar una evaluación detallada de riesgos, establecer o redefinir objetivos y alcance del trabajo, identificar y/o definir criterios de auditoría, definir los recursos necesarios (materiales y humanos) y formular el programa de trabajo y cronograma de auditoría.

Finalmente, se incluyen anexos complementarios. Entre estos se cuentan los referidos a tablas de valuación de riesgos, conceptos básicos sobre riesgo de auditoría, clasificación de procedimientos de auditoría, muestreo en auditoría interna, relación entre objetivos del trabajo y procedimientos de auditoría, esquemas de fraude y banderas rojas por ciclo de negocios.

II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Entregar una propuesta metodológica para desarrollar la Etapa de Planificación del Trabajo de Auditoría en el Proceso de Auditoría Interna de Gobierno, que incluye consideraciones especiales para la realización de trabajos de auditoría con énfasis en la evaluación de la gestión en el Sector Público².

² 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.

III.- CONCEPTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

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

Una vez formulado y aprobado el Plan Anual de Auditoría por el Jefe de Servicio, se debe definir un enfoque sistemático y estructurado con la finalidad de garantizar que los trabajos de auditoría considerados en dicho Plan se realicen de manera eficaz y aseguren el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos. Para cumplir con lo anterior, el auditor realiza la planificación del trabajo para determinar en base al conocimiento integral de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría; cuáles, cómo, por quién, cuándo y con qué extensión se ejecutarán los procedimientos de trabajo, que permitan satisfacer adecuadamente los objetivos propuestos.

En forma complementaria, las Normas señalan que la auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento, de entre otros objetivos, el de “Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización”.

El Jefe de Auditoría Interna debe tener en cuenta a la hora de planificar las evaluaciones para los procesos de gobierno que una auditoría debe dirigirse a los controles de procesos de gobierno diseñados para prevenir o detectar acontecimientos que puedan causar un impacto negativo en la consecución de estrategias organizacionales, metas y objetivos; eficacia y eficiencia operativa; informes financieros; o cumplimiento con las regulaciones y leyes aplicables.

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 la Planificación del Trabajo de Auditoría en el Sector Público:

- La planificación del trabajo tiene en cuenta los objetivos de la actividad operativa a revisar, sus riesgos significativos, y la adecuación y efectividad de los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control de la actividad operativa.
- La planificación del trabajo tiene en cuenta las oportunidades para lograr mejoras significativas de los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control de la actividad operativa a revisar.
- Para trabajos de consultoría significativos, los auditores internos documentan su entendimiento de los objetivos del cliente, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas.
- Los objetivos del trabajo reflejan los resultados de la evaluación preliminar de riesgos y se usan criterios adecuados para evaluar el gobierno, gestión de riesgo y control.
- Los objetivos de los trabajos de consultoría incluyen los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control, hasta el grado de extensión acordado con el responsable operativo (cliente del trabajo).
- El alcance del trabajo tiene en cuenta los sistemas relevantes, registros, personal y propiedades físicas

(incluyendo aquellas bajo el control de terceros) y es consistente con los objetivos del trabajo.

- El alcance del trabajo es suficiente para lograr los objetivos acordados.
- El personal y la actividad de auditoría interna cuentan con los conocimientos, habilidades, y otras competencias necesarias para completar cada trabajo individual.
- Existe evidencia que se asignaron los recursos adecuados (por ej. personal) para lograr los objetivos del trabajo.
- Los programas de trabajo se desarrollan, y establecen los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar la información necesaria para lograr los objetivos del trabajo.
- El programa de trabajo y sus ajustes posteriores son aprobados formalmente por el Jefe de Auditoría antes de su implementación.

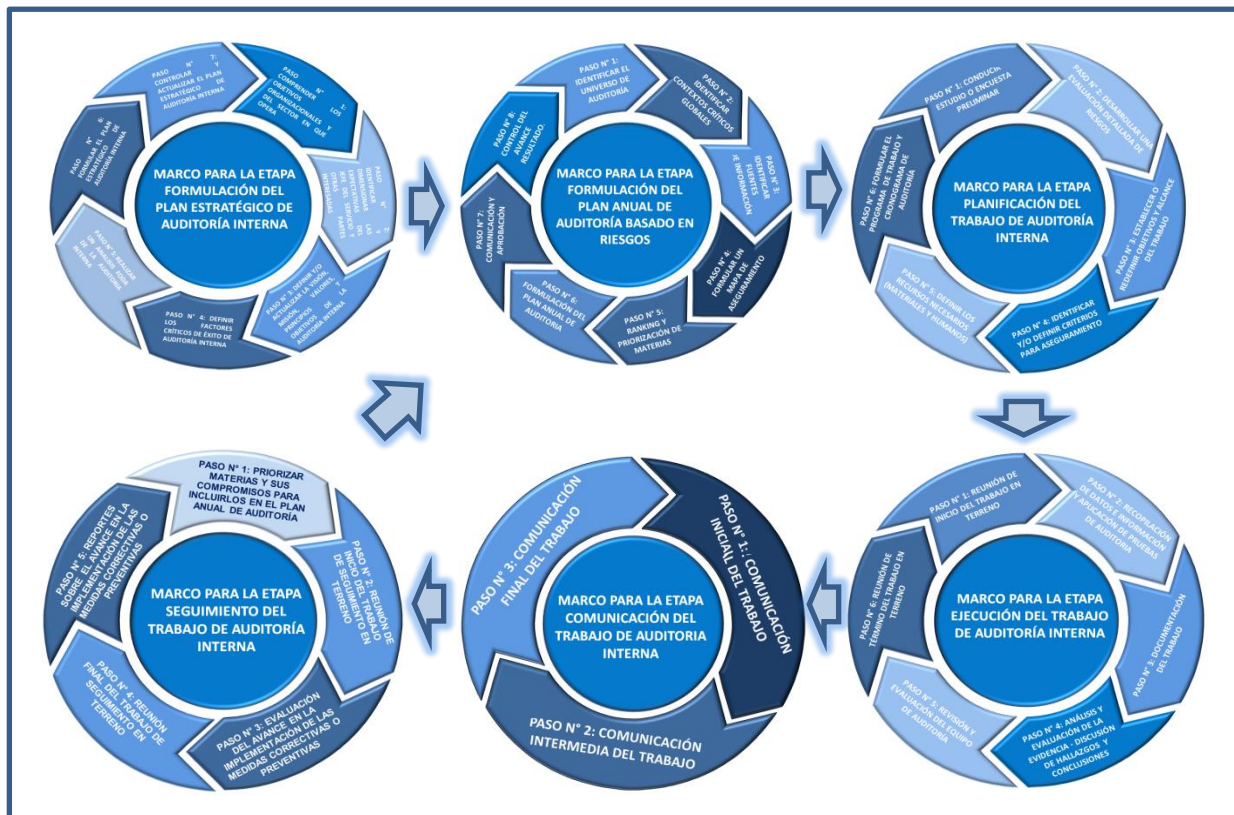
2.- ETAPA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DENTRO DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA

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 Internacionales³ 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 Planificación del Trabajo de Auditoría.

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

Esquema Nº 1. Etapas del Proceso de Auditoría Interna



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

El desarrollo de la Etapa de Planificación del Trabajo de Auditoría Interna puede variar en cada organización gubernamental, dependiendo, entre otros, del grado de experiencia del personal, del objetivo del trabajo, del nivel de

complejidad, tamaño, control interno, sistemas de información y estructura de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría. Para ello se ha estimado conveniente presentar, con fines explicativos y en orden cronológico, los principales pasos a seguir para su desarrollo, sin perjuicio de lo cual en la práctica, algunos de estos se pueden desarrollar en forma paralela.

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



PASO N° 1: CONDUCIR UN ESTUDIO O ENCUESTA PRELIMINAR EN LA ACTIVIDAD OPERATIVA DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE AUDITORÍA

1.- ASPECTOS GENERALES

a. Objetivos y Características del Estudio o Encuesta Preliminar

Una parte relevante de la planificación del trabajo de auditoría, es realizar una

evaluación preliminar de la actividad operativa⁴ donde se realizará el trabajo de auditoría. Como regla general, se espera que un estudio o encuesta preliminar sea un proceso rápido para la recopilación de información, sin que necesariamente implique una verificación detallada.

⁴ 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.

El estudio preliminar permitirá recopilar información relevante de tipo general y específica para familiarizarse con las actividades, procesos, procedimientos, riesgos y controles, e identificar las áreas en las que se deberá poner más énfasis en el trabajo y lograr comentarios y sugerencias de parte del responsable operativo y de otros interesados del trabajo, constituyéndose por lo tanto en una oportunidad para que el auditor interno comience una relación participativa con todos los involucrados.

Un estudio preliminar también permitirá una aproximación informada a la planificación y la realización de los trabajos de auditoría, ya que es una herramienta eficaz para ayudar a los auditores a determinar dónde aplicar los siempre escasos recursos de auditoría. También debería ser útil para la obtención de información en la preparación del programa de auditoría y la realización de los trabajos de seguimiento.

La información que se obtiene en cada estudio preliminar y el tiempo necesario para hacerlo se verá influenciado entre otros factores; por la información existente, el tipo de auditoría, la complejidad de la materia, y el tamaño y la dispersión geográfica de las operaciones. Los requisitos de profundidad del análisis y tiempo a utilizar dependerán de si el estudio preliminar es para una nueva actividad operativa sobre la cual el auditor tiene poca información, o una recurrente o si se trata de un seguimiento en un área en la que el auditor está bastante bien informado y ha realizado trabajos anteriores.

El conocimiento que los auditores obtienen del estudio preliminar reduce el tiempo requerido para realizar la auditoría detallada. Además, al hacer un estudio preliminar, los auditores pueden esperar tener una idea preliminar de lo que esperan reportar. Incluso, en casos específicos los auditores pueden utilizar los conocimientos

adquiridos en el estudio preliminar para decidir si continuar con una auditoría es viable.

Entre otros puntos de interés, los auditores internos deberían considerar en el estudio preliminar, los siguientes elementos:

- La confiabilidad de la evaluación de riesgos realizada por sus responsables.
- El proceso que siguen sus responsables para vigilar, informar y resolver asuntos de riesgos y control.
- Los informes sobre riesgos que se hayan concretado afectando a la organización y la respuesta a aquellos informes.
- Los riesgos en actividades relacionadas que sean relevantes.

Los auditores internos también deben considerar los resultados de la evaluación y gestión de riesgos realizada en la Matriz de Riesgos Estratégica, que sean relevantes para el trabajo de auditoría.

b. Reunión Preliminar

Una de las primeras actividades que deberían realizarse en esta Etapa es una reunión preliminar que se materializará después de la comunicación inicial que hará el Jefe de Auditoría al responsable operativo⁵. Esta actividad puede incluir una reunión con el personal responsable, así como mantener una entrevista y/o aplicar un cuestionario. Debe ser previa al trabajo de campo, en especial cuando el tiempo requerido pueda afectar las operaciones habituales de la actividad operativa.

De acuerdo a su naturaleza y características, algunos trabajos de auditoría pueden no requerir de comunicación inicial.

⁵ Responsable operativo: Personal que tiene la responsabilidad de la dirección de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.

Por ejemplo, cuando se trata de irregularidades, anomalías o fraudes. En estos y otros casos similares, el Jefe de la Unidad de Auditoría debe evaluar si se requiere de dicha comunicación.

Antes de llevar a cabo la reunión preliminar se debe obtener tanta información como sea posible. Entre otros, los temas que se pueden analizar incluyen:

- Objetivos y alcance del trabajo de auditoría.
- Determinar recursos a utilizar y oportunidad en que se realizará el trabajo de auditoría.
- Conocer factores claves que afectan la actividad operativa (por ejemplo; cambios recientes en el entorno interno o externo).
- Identificar requerimientos a y desde la administración (responsable operativo).
- Identificar contactos claves y su disponibilidad para el trabajo de auditoría.
- Identificar documentos y registros requeridos para el trabajo de auditoría.
- Determinar a qué instalaciones y localidades se requiere acceso para el trabajo de auditoría.

La información obtenida en la reunión preliminar debe registrarse, distribuirse a las personas adecuadas y conservarse en los papeles de trabajo.

Esta reunión preliminar también podría realizarse en la etapa de ejecución del trabajo, en especial cuando se trata de temas o materias que ya han sido auditadas en ocasiones anteriores y cercanas en el tiempo al trabajo de aseguramiento actual.

c. Principales Fuentes de Información

Los auditores internos deben obtener o actualizar la información de antecedentes

sobre las actividades a revisar, con el fin de determinar su impacto sobre los objetivos y alcance del trabajo.

Mientras más compleja y extensa sea la actividad operativa, mayor será la necesidad de tener una perspectiva general para el trabajo de auditoría.

Algunas fuentes de información a considerar para el estudio preliminar son:

c.1. Papeles de Trabajos: Los documentos de trabajo sobre objetivos, alcance, y programas empleados previos, se deben examinar para familiarizarse con el entorno a revisar. También, si existen, autocríticas posteriores al trabajo. Se debe prestar especial atención a los problemas detectados en las auditorías previas y los métodos empleados para superar tales problemas.

También será de utilidad conocer el tiempo empleado en los distintos elementos de los trabajos de auditoría previos.

c.2. Informes de Resultados Previos: Las observaciones y hallazgos de los trabajos de auditoría previos, y su importancia, se deben tener en cuenta, así como la participación del Jefe de Servicio y su equipo directivo en la corrección de tales hallazgos.

c.3. Compromisos del Jefe de Servicio y Personal Responsable: En determinadas situaciones es conveniente efectuar una verificación a los compromisos provenientes de auditorías anteriores (implementación de medidas correctivas y preventivas). Esta actividad se realizará para verificar el grado de mejora y solución dado por la organización a problemas relevantes detectados previamente en la actividad operativa y que han sido informados por la auditoría interna.

c.4. Organización: En el estudio preliminar se deben obtener las estructuras organizativas así como la asignación de responsabilidades y autoridades. También los datos de contacto de personas clave dentro de la organización. Dependiendo de la actividad operativa que se trate, también puede ser de utilidad disponer de información financiera, cumplimiento de desempeño, o una combinación de ellas.

c.5. Aspectos relevantes de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control en la actividad operativa, que se deben conocer y analizar, previo a la planificación del trabajo:

Para planificar la evaluación de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control en la actividad operativa es posible utilizar alguno o una combinación de los siguientes enfoques de auditoría:

- Un enfoque⁶ 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 (actividad operativa) 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 global como referencia.

Cualquiera sea el enfoque que se utilice, se debe obtener información relevante para realizar el trabajo. Entre la información que se puede considerar para los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, se pueden considerar las siguientes (la lista no es taxativa):

⁶ Ver los enfoques en 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.

1. Gobierno

Obtener información y/o documentación formal física o digital relacionada con procesos y estructuras, que sirva para conocer y analizar en forma general y detallada 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, roles y responsabilidades de los órganos de gobernanza de la actividad operativa, especialmente relacionados con:
 - El funcionamiento y coordinación entre los órganos de gobernanza.
 - El diseño de roles y responsabilidades organizacionales.
- Los mecanismos y procesos estratégicos para planificar, evaluar y controlar la gestión, especialmente relacionados con:
 - Definiciones estratégicas.
 - Indicadores de desempeño.
 - Balance de Gestión Integral (BGI).
- Los mecanismos de incentivo de remuneraciones, especialmente:
 - Programa de Mejora de la Gestión.
 - Metas de Eficiencia Institucional.
 - Convenio de Desempeño Colectivo.
 - Convenio de Desempeño.
 - Leyes específicas.
- Los mecanismos para fortalecer, aplicar y controlar la ética y valores organizacionales en la actividad operativa, especialmente con:
 - La probidad/anticorrupción.
 - Los proceso 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.

2. Gestión de riesgos

Obtener documentación formal física o digital relacionada con procesos y mecanismos, que sirva para conocer y analizar en forma general y detallada 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 a 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.

3. Control

Obtener documentación formal física o digital relacionada con políticas, procedimientos y actividades, que sirva para conocer y analizar en forma general y detallada 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 funciones 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.
- Procedimientos para identificar, evaluar y corregir deficiencias de control.
- Mecanismos y procedimientos para medir y supervisar los costos y beneficios que implican los controles.
- Mecanismos para evaluar si los recursos empleados en los procesos de control exceden de los beneficios para la actividad operativa.
- Mecanismos para evaluar si los controles provocan problemas importantes en los procesos de la actividad operativa (por ejemplo, errores, retrasos o duplicación de trabajo).
- Planes de formación sobre controles y procesos de autoevaluación continua al personal de la actividad operativa.
- Procesos para supervisar avances tecnológicos que pueden mejorar la eficiencia y la eficacia del control en la actividad operativa.

d. Procedimientos Analíticos

Una herramienta muy útil para efectuar un adecuado estudio preliminar son las técnicas de revisión analíticas o procedimientos analíticos.

Los procedimientos analíticos permiten examinar y evaluar información crítica dispuesta en planillas, bases de datos o

registros manuales. Estas técnicas consisten básicamente en comparar y estudiar toda la información relacionada con la actividad operativa, es decir, la financiera, económica y técnica. El resultado de esta comparación es entregar alertas o tendencias tales como:

- Ausencia de diferencias cuando se espera que estas ocurran.
- Diferencias superiores o inferiores a las encontradas en organizaciones similares.

d.1. Principales Tipos de Análisis

- La comparación de información del periodo actual con información similar de periodos anteriores.
- La comparación de información del periodo actual con presupuestos y previsiones.
- Estudio de relaciones entre la información financiera con la información no financiera.
- Estudio de relaciones entre los elementos de información.
- La comparación de la información sometida a evaluación con información similar de otras unidades de la organización.
- La comparación de la información sometida a evaluación con información similar del sector en que actúa la organización gubernamental.

Los procedimientos analíticos ayudan a los auditores internos a identificar las situaciones que puedan requerir de procedimientos de auditoría adicionales. Los auditores internos deben evaluar el alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría adicionales, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- La importancia o significatividad de la actividad operativa en la organización.
- La solidez del sistema de control interno.

- La disponibilidad y confiabilidad de la información financiera y no financiera.
- La precisión con que se pueden predecir los resultados de los procedimientos de auditoría analíticos.
- La disponibilidad y comparación de la información respecto del sector en el cual actúa la organización.
- La medida en que otros procedimientos de trabajo proporcionan soporte a los resultados del trabajo.

Se parte de la premisa que existen determinadas relaciones referida a la información sometida a evaluación, que se espera que se mantengan y continúen en ausencia de condiciones especiales. Si el resultado de los procedimientos analíticos revela resultados o relaciones inesperadas, los auditores internos deben examinar y evaluar dichos resultados o relaciones. Los resultados o relaciones inesperadas pueden revelar errores, irregularidades o actos ilegales.

d.2. Algunos Tipos de Procedimientos Analíticos

Entre los procedimientos analíticos más conocidos se encuentran el análisis de razones (ratios) y la comparación entre datos reales y proyectados o presupuestados. Sin perjuicio de lo anterior, existe una gran variedad que incluyen a los siguientes:

Análisis de los estados contables en valores porcentuales (Analysis of common-size financial statements): El auditor interno expresa las partidas del estado contable como porcentajes de totales relevantes.

Análisis de coeficientes o ratios (Ratio analysis): El auditor interno calcula los coeficientes financieros (por ejemplo, ratio de liquidez, de rotación de inventarios, de deuda por cobrar y/o pagar y otros) y los

coeficientes que implican valores no financieros.

Análisis de tendencias (Trend analysis):

El auditor interno compara la información de desempeño correspondiente al periodo fiscal actual con información similar correspondiente a uno o más periodos anteriores.

Análisis de la información orientada al futuro (Analysis of future-oriented information):

El auditor interno compara la información del periodo fiscal actual con presupuestos y pronósticos (correlación de la información).

Benchmarking externo (External benchmarking):

El auditor interno compara la información de desempeño de la organización con información similar de otras organizaciones individuales o del mismo sector en el que opera la organización.

Benchmarking interno (Internal benchmarking):

El auditor interno compara la información de desempeño de una unidad organizacional con información similar de otras unidades organizacionales. Los procedimientos de auditoría analíticos ayudan a los auditores internos a identificar las situaciones que puedan requerir.

En esta materia se recomienda leer las guías de implementación del Instituto de Auditores Internos (IIA), sobre Procedimientos Analíticos y el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG.

e. Resumen de Resultados del Estudio Preliminar

No existen resultados estándares para un estudio preliminar. Cada trabajo de auditoría tiene su propio objetivo y resultados esperados. Sin embargo, es

recomendable que los auditores internos hagan un resumen de los resultados obtenidos a partir de las revisiones de la evaluación de riesgos realizada por la organización, la información de antecedentes, y cualquier estudio llevado a cabo, que les sirva para familiarizarse y conocer la estructura, funcionamiento y riesgos críticos de la actividad operativa. Este resumen podría incluir:

- Temas significativos del trabajo y las razones para seguirlos con mayor profundidad.
- Objetivos del trabajo y procedimientos de auditoría.
- Metodologías a utilizar, tales como auditoría basada en tecnología y técnicas de muestreo.
- Posibles puntos de control críticos, deficiencias de control o exceso de controles.
- Cuando corresponda, las razones para no proseguir el trabajo o para modificar significativamente los objetivos del trabajo.

El informe de resumen del estudio preliminar se debe incluir en los papeles de trabajo y deberá ser mantenido en dicha calidad, como parte integrante de los antecedentes que sustentan el informe de auditoría.

Sin perjuicio de que se esté realizando un estudio preliminar, las deficiencias o irregularidades relevantes en los procesos de control y de gestión de riesgos que se identifiquen durante el estudio preliminar deberán ser comunicadas de inmediato al Jefe de Servicio.

PASO N° 2: DESARROLLAR UNA EVALUACIÓN DETALLADA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD OPERATIVA DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE AUDITORÍA

1.- ASPECTOS GENERALES

En esta fase, el equipo de auditoría, debería identificar en base a los objetivos de la organización y en particular de la actividad operativa; los riesgos relevantes que la afectan y evaluarlos en base a su nivel de consecuencia y probabilidad. Posteriormente se debe determinar si existen controles para mitigar esos riesgos, así como su adecuación y suficiencia.

Los objetivos del trabajo y los procedimientos de auditoría que se definan en los pasos posteriores de la planificación del trabajo, deben ser consistentes con la evaluación de riesgos realizada por el auditor.

Una herramienta que puede utilizarse para sistematizar el análisis y evaluar los riesgos del área de trabajo es la “Matriz Preliminar de Riesgos y Controles” o “Matriz de Planificación de Riesgos y Controles”. Esta Matriz, elaborada por el auditor interno, le permite enfocarse en los riesgos más importantes y facilita la organización de las actividades respecto de los objetivos del trabajo.

Es de suma importancia que, en la Matriz Preliminar de Riesgos y Controles, se considere los procesos y estructuras claves, de los procesos de gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control⁷ de la actividad operativa que se evaluará.

a. Descripción de la “Matriz Preliminar de Riesgos y Controles” o “Matriz de Planificación de Riesgos y Controles”

⁷ Ver Paso N° 1, Punto c.5. Aspectos relevantes de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control en la actividad operativa, que se deben conocer y analizar, previo a la planificación del trabajo, y 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.

La Matriz Preliminar de Riesgos y Controles es una herramienta que utiliza el auditor interno para identificar, analizar y valorar los riesgos de la actividad operativa, en base a su probabilidad y consecuencia; identificar y levantar los controles claves que cubren esos riesgos y analizar la efectividad del diseño respecto de su capacidad de mitigación de los riesgos. Esto le permite enfocar el trabajo en terreno en los puntos de mayor criticidad de dichas materias.

La Matriz Preliminar de Riesgos y Controles se completa con toda la información que se ha reunido en base a las diversas fuentes de información que se han revisado principalmente en el estudio o encuesta preliminar.

Existen diversas tareas que el auditor interno debe cumplir para elaborar la Matriz Preliminar de Riesgos y Controles, ya que esta implica:

- Identificar los objetivos de la actividad operativa.
- Identificar los riesgos relevantes.
- Valorar los riesgos en términos de probabilidad y consecuencias.
- Calcular el riesgo inherente.
- Identificar los controles claves mitigantes.
- Valorar los controles en términos de su idoneidad.
- Determinar el riesgo residual.

A continuación, se presenta un esquema de la Matriz Preliminar de Riesgos y Controles y se explica cada elemento que la compone:

Cuadro N° 1. Esquema de Matriz Preliminar de Riesgos y Controles - Matriz de Planificación de Riesgos y Controles

Naturaleza del Trabajo	Objetivos Actividad Operativa	Riesgos Relevantes	Probabilidad Impacto	Riesgo Inherente (Severidad)	Controles Existentes	Evaluación de la Idoneidad del Diseño de los Controles	Riesgo Residual o Exposición	Definir Criterios Priorización
Identificar el o los componente (s) de la naturaleza del trabajo relacionados con la actividad operativa: • Gobierno • Gestión de Riesgos • Control	Considera los objetivos de la actividad operativa: del proceso/ programa/ proyecto/ área o función a auditar.	Son los que afectan los objetivos identificados	Considera la probabilidad de que el riesgo ocurra y el impacto o las consecuencias de ello. Es necesario definir una escala y valorizar los riesgos en base a su Probabilidad e impacto.	El riesgo inherente o severidad al riesgo corresponde al producto de la probabilidad del riesgo por el impacto o consecuencia a del mismo.	Es necesario identificar los controles mitigantes de los riesgos que existen al momento de la auditoría. Se requiere evaluar la efectividad del diseño de control.	Es necesario evaluar cuan efectivo es el control para mitigar el riesgo. Requiere responder a la pregunta: ¿Están bien diseñados los procesos de control para gestionar los riesgos?	Considera la porción de riesgo que queda sin control, o que está expuesto.	Considera priorizar los riesgos que deberían ser incluidos en el programa específico de auditoría, de acuerdo a los criterios que se adopten.

Los elementos de la Matriz Preliminar de Riesgos y Controles se explican de la siguiente manera:

Naturaleza del Trabajo: Cuando se utilice el enfoque de aseguramiento N°1 definido en el Documento Técnico N° 111/2020, se debe identificar el o los componente (s)

de la naturaleza del trabajo relacionados directa o indirectamente con la actividad operativa, es decir, con los procesos de:

- Gobierno.
- Gestión de Riesgos.
- Control.

En el caso que se utilicen los enfoques N°s 2 y/o 3 para gobierno corporativo o el enfoque N° 2 para gestión de riesgos o control definidos en el Documento Técnico N° 111/2020, no será necesario utilizar esta columna en la Matriz Preliminar de Riesgos y Controles.

Identificar los Objetivos: Es necesario conocer cuál o cuáles son los objetivos de la actividad operativa, esta información es posible obtenerla del estudio preliminar y de la documentación formal que mantenga la organización. Si ello no es posible, deben ser consultados los responsables operativos, para conocer y determinar la finalidad u objetivo, aplicando el criterio profesional del auditor. Los objetivos identificados deben servir para evaluar los procesos y estructuras del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control en la actividad operativa.

Identificar los Riesgos Relevantes: Las situaciones que impidan o demoren el cumplimiento de los objetivos de la actividad operativa (incluyendo los que afecten a los procesos de gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control en la actividad operativa), deben ser considerados como riesgos críticos. Por su parte, el auditor interno debe identificar los riesgos críticos asociados al proceso, programa, proyecto, área o función donde se va a realizar el trabajo de auditoría. Para ello existen varias técnicas, tales como las señaladas en la NCH ISO: 31010 y en los documentos técnicos sobre gestión de riesgos emitidos por el CAIGG.

Valorar los Riesgos en Términos de Probabilidad y Consecuencias: Una vez identificados los riesgos, deben ser valorados en términos de la probabilidad que estos ocurran y de las consecuencias que implicaría su concreción. Este es un antecedente para definir los puntos críticos dentro del programa de auditoría. En Anexo N° 1 se presentan tablas sugeridas para

valorar los riesgos en términos de probabilidad e impacto.

Determinar el Riesgo Inherente (Severidad): Corresponde al producto entre la probabilidad del riesgo y sus consecuencias. Este producto define cuan severo es un riesgo inherente, esto es, sin que aún se le hayan aplicado controles claves de mitigación, entregando información acerca de lo crítico que resulta este riesgo para la organización. Este es un antecedente para definir los puntos críticos dentro del programa de auditoría. En Anexo N°1 se presentan tablas sugeridas para determinar el riesgo inherente (Severidad).

Identificar los Controles Claves: Realizada la identificación y valoración de los riesgos, es necesario realizar una operación similar con los controles, que se inicia por la identificación o reconocimiento de los controles claves que mitigan el riesgo identificado. Los controles claves son aquellos dirigidos directamente a la atenuación o mitigación del riesgo crítico identificado. Para su identificación y análisis del diseño será necesario acudir a los manuales y documentación disponible, entrevistarse con los responsables operativos, y al criterio y conocimiento del auditor.

Valorar los Controles en Términos de la Idoneidad del Diseño: Identificados los controles que mitigan los riesgos, es necesario evaluar su diseño en relación a cuan efectivos son en la mitigación del riesgo al cual se asocian. El enfoque de las pruebas de auditoría generalmente se centrará en los controles que estén bien diseñados, pero también es válido analizar los que presenta deficiencias en el diseño. En el caso que no exista un control (inexistente según las tablas) o este sea deficiente, y se trate de un riesgo de alta severidad, se debe informar a los responsables operativos lo antes posible para que propongan las medidas de implementación necesarias. En Anexo N° 1

se presentan tablas sugeridas para valorar y determinar la adecuación del diseño de los controles claves.

Calcular y Valorar el Riesgo Residual:

Identificados y valuados los riesgos y controles claves, es necesario conocer qué parte del riesgo no está controlado, o qué aspectos del riesgo no alcanza a mitigar el control. Esto se conoce como riesgo residual. Este es un antecedente para definir los puntos críticos dentro del programa de auditoría. En Anexo N° 1 se presentan tablas sugeridas para valorar el riesgo residual o exposición.

Definir Criterios de Priorización:

Después del análisis de los riesgos y del diseño de los controles asociados, el auditor interno está en condiciones de priorizar aquellos riesgos y controles que deberían ser incluidos en el programa de auditoría, de acuerdo a los criterios que se adopten (riesgo inherente, riesgo residual, consecuencias o una combinación de estos criterios). El criterio que se adopte para priorizar, dependerá entre otros factores; del juicio profesional del auditor interno, de la confianza que el auditor haya obtenido del análisis del diseño de los controles, de la severidad y nivel de consecuencias de los riesgos y de la naturaleza de la actividad operativa. Sin embargo lo anterior, se pueden sugerir las siguientes líneas de acción o consideraciones generales a tener en cuenta, al decidir el criterio de priorización:

- Pese a que el diseño del control clave aparezca como adecuado, si el auditor interno no confía en el funcionamiento adecuado de los controles, no debería utilizarse el criterio de riesgo residual, ya que para este control se necesita verificar la implementación y el adecuado funcionamiento del control de acuerdo al diseño en la Etapa de Ejecución del Trabajo. En este caso, podría utilizarse el criterio del riesgo inherente considerando especialmente

el nivel de impacto en la actividad operativa.

- Pese a que el diseño del control clave aparezca como adecuado, si se trata de una actividad operativa que tiene fuerte sensibilidad a nivel de imagen, ya sea por la naturaleza de los servicios prestados o los ciudadanos a quienes beneficia, podría utilizarse el riesgo inherente con especial consideración al impacto del mismo. (por ejemplo; en temas asociados a salud pública, educación, desarrollo social etc.)
- Pese a que el diseño del control clave aparezca como adecuado, si se trata de una actividad operativa, en la que han ocurrido situaciones y debilidades reiterativas en el tiempo, es posible utilizar el criterio del riesgo inherente, para priorizar lo más relevante.
- Si el diseño del control clave aparece como adecuado y el auditor interno confía en el funcionamiento de los controles, ya que los ha verificado en ocasiones temporalmente cercanas, podría utilizar el criterio del riesgo residual o exposición al riesgo, ya que permite priorizar en los temas que permanecen más expuestos al riesgo.
- En este tema, lo importante es que el auditor interno defina fundadamente, los puntos o riesgos críticos que va a evaluar, ya sea en base a algunos de los criterios ya señalados o una combinación de ellos, según el tipo de la actividad operativa. Este criterio debe quedar definido en los papeles de trabajo de la planificación de la auditoría, señalándose no solo el criterio elegido para priorizar, sino también justificando la elección de dicho criterio. Por ejemplo, podría señalar: "Se eligieron los puntos críticos en base al nivel de riesgo inherente, ya que se trata de un riesgo de imagen alto para la organización, los controles analizados presentan un adecuado diseño, pero no han sido verificados durante el estudio

preliminar ni en otros trabajos, por lo que se requiere constatar que estos se han implementado y funcionan, de acuerdo al diseño, adecuadamente”.

Es necesario reiterar, que el auditor interno al encontrarse con un riesgo no tolerable que no tiene control o es deficiente, debería en forma inmediata comunicarlo al Jefe de Auditoría y este al responsable de la actividad operativa o al Jefe de Servicio, según corresponda, de acuerdo con la relevancia del asunto. Por otra parte, el hecho de determinar un riesgo residual bajo, no implica de ninguna manera que deba ser excluido en forma inmediata de los riesgos críticos a ser auditados, ello porque puede darse que un riesgo crítico tenga un control muy efectivo en términos de su diseño, por lo que su nivel residual es bajo, pero si tiene un impacto alto para la organización, debería ser incluido en el programa de auditoría para verificar la adecuada implementación y funcionamiento del control.

En forma complementaria, es necesario que el auditor interno identifique y analice los riesgos asociados al trabajo de auditoría interna. En Anexo N° 2 se describe esta materia con mayor detalle.

2.- EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE

a.- Conceptos Generales

Según las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales⁸, el auditor interno debe considerar el riesgo potencial de fraude en la evaluación del diseño del sistema de control y en la determinación de los procedimientos de auditoría que se realizarán.

El fraude es considerado según las normas previamente señaladas, como cualquier

acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Entre las acciones que el auditor interno debe realizar en la evaluación del riesgo de fraude se encuentran:

- Obtener aseguramiento razonable de que se logren los objetivos de la actividad operativa bajo revisión y se detecten las deficiencias materiales de control.
- Tener suficiente conocimiento de fraude para identificar Banderas Rojas (Red Flags) que podrían indicar que ha ocurrido fraude. Este conocimiento incluye las características de fraude, los métodos usados para cometer fraude, y los diferentes casos de fraude asociados con las actividades bajo revisión.
- Estar alerta a oportunidades que podrían permitir fraude, tales como las deficiencias de control en materias críticas y con manejo de recursos. Si se detectan deficiencias de control significativas, se pueden realizar procedimientos adicionales para determinar si ha ocurrido fraude.
- Evaluar los indicadores de fraude y decidir si cualquier otra acción es necesaria o si una investigación es recomendada.
- Evaluar si se han tomado suficientes medidas correctivas y oportunas respecto a cualquier deficiencia de control observada,
- Determinar si existe supervisión activa de los programas preventivos para fraude, en el caso que estén implementados en la organización.
- Si es apropiado, los auditores internos deben recomendar una investigación

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

cuando existan antecedentes que así lo recomienden.

Para cumplir con lo señalado previamente, en el alcance de cada trabajo de auditoría, será necesario evaluar la exposición al riesgo de fraude para identificar esquemas potenciales y eventos específicos que la organización necesite mitigar. Es posible identificar y evaluar riesgos de fraude en conjunto con una evaluación de riesgos operativos o sobre una base independiente.

Es relevante en una evaluación de riesgos de fraude identificar donde pueden ocurrir y quiénes pueden ser los potenciales perpetradores. Para esta finalidad, las actividades de control deben siempre considerar los esquemas de fraude y los individuos dentro de la organización que pueden actuar como perpetradores en cada esquema. Si el esquema es colusivo, los controles preventivos deben ser aumentados o reforzados por controles detectivos, ya que la colusión le resta eficacia a la segregación de funciones.

El fraude, por definición, implica una mala conducta intencional diseñada para evitar ser detectado. Como tal, el equipo de auditoría interna al evaluar el riesgo de fraude debe tener un razonamiento que permita anticipar el comportamiento de un potencial perpetrador de fraude.

Este razonamiento también es importante para diseñar procedimientos de detección de fraude que el perpetrador no espera. Lo anterior requiere una mentalidad escéptica e involucra responder preguntas tales como:

- ¿Cómo puede un perpetrador de fraude explotar las debilidades en el sistema de control?
- ¿Cómo puede un perpetrador anular o eludir los controles?
- ¿Qué puede hacer un perpetrador para ocultar el fraude?

En general, una evaluación del riesgo de fraude, desde el punto de vista de auditoría interna, incluye elementos comunes a toda evaluación de riesgos. Entre los principales destacan:

Identificar riesgos inherentes de fraude:

Reunir información para identificar la población de los riesgos de fraude aplicable en la organización. En este proceso se incluye la consideración explícita de todos los tipos de esquemas de fraude y escenarios; incentivos, presiones y oportunidades para cometer fraude; y riesgos específicos de fraudes de TI en la organización⁹.

Evaluar la probabilidad y la consecuencia del riesgo inherente de fraude:

Evaluar la probabilidad y la consecuencia de los riesgos de fraude identificados basados en la información histórica, conocimiento de los esquemas de fraude y las entrevistas con el personal, incluidos los dueños de los procesos.

Respuesta a la probabilidad razonable y a la importancia del riesgo inherente y residual de fraude:

Conocer cómo el Jefe de Servicio y los responsables operativos han orientado la identificación de riesgos, si han realizado análisis de costo beneficio de controles o procedimientos específicos que se desea implementar para detectar fraude.

b.- Documentar la Evaluación del Riesgo de Fraude

Los auditores internos deben documentar su evaluación del riesgo de fraude. La Matriz Preliminar de Riesgos y Controles también es una herramienta que el auditor interno puede utilizar para identificar y analizar¹⁰ los riesgos de fraude asociados a la actividad operativa; identificar y levantar

⁹ En Anexo N° 3 se incluye información sobre Banderas Rojas en ciclos comunes de negocio en las organizaciones y se presenta el Esquema Global del Fraude.

¹⁰ En base a su nivel de probabilidad y consecuencia. Ver Anexo N° 1.

los controles claves que cubren esos riesgos y analizar su efectividad respecto de su capacidad de mitigación de los riesgos de fraude.

evaluar riesgos de fraude, que ha sido adaptada de la presentada anteriormente:

A continuación se exhibe una Matriz Preliminar de Riesgos y Controles para

Cuadro Nº 2. Esquema de Matriz Preliminar de Riesgos y Controles para Fraudes

Naturaleza del Trabajo	Identificación de Riesgos y Esquemas de Fraude	Probabilidad/ Impacto del Riesgo de Fraude	Riesgo Inherente de Fraude (Severidad)	Persona o Departamento Sujeto al Riesgo	Controles Anti fraude Existentes	Evaluación Idoneidad del Diseño de Controles Anti fraude	Riesgo Residual o Exposición	Definir Criterios Priorización
<p>Identificar el o los componente (s) de la naturaleza del trabajo relacionados con la actividad operativa :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gobierno Gestión de Riesgos Control 	<p>Se incluye una lista completa de los potenciales riesgos y esquemas de fraude que se puede enfrentar en la actividad operativa. Esta lista será diferente para cada organización y entre otras fuentes, se pueden levantar mediante: investigación de la industria, entrevistas con empleados y otras partes interesadas, sesiones de reflexión, y línea de denuncia directa.</p>	<p>Considera la probabilidad de que el riesgo de fraude ocurra y el impacto o las consecuencias de ello. Se puede utilizar la misma escala que para los riesgos operativos.</p>	<p>El riesgo inherente de fraude (Severidad) corresponde al producto de la probabilidad del riesgo por el impacto o consecuencia del mismo.</p>	<p>Es importante identificar y evaluar qué personas dentro y fuera de la organización están sujetas al riesgo de fraude. Este conocimiento ayudará a la organización en la adaptación de su respuesta a los riesgos de fraude, incluyendo el establecimiento de una adecuada segregación de funciones, una adecuada revisión y aprobación de las jerarquías de autoridad, y procedimientos proactivos de auditoría de fraude.</p>	<p>Mapa de controles existentes de los riesgos de fraude relevantes identificados.</p>	<p>Es necesario evaluar cuan efectivo es el control para mitigar el riesgo. Requiere responder a la pregunta: ¿están bien diseñados los procesos de control para gestionar los riesgos?</p> <p>La organización debe tener un proceso para evaluar si los controles anti fraude identificados están operando de manera efectiva y mitigan los riesgos de fraude según lo previsto.</p>	<p>Considera la porción de riesgo de fraude que queda sin control, o que está expuesto:</p> <p>Controles que no fueron diseñados para abordar ciertos riesgos de fraude</p> <p>Controles que no están operando efectivamente.</p>	<p>Considera priorizar los riesgos que deberían ser incluidos en el plan específico de auditoría, de acuerdo a los criterios que se adopten</p>

Este formato se deberá utilizar cuando se utilice el enfoque de aseguramiento Nº1 definido en el Documento Técnico Nº 111/2020, identificando el o los componente (s) de la naturaleza del trabajo relacionados directa o indirectamente con la actividad operativa, es decir, con los procesos de Gobierno, Gestión de Riesgos y Control.

En el caso que se utilicen los enfoques Nºs 2 y/o 3 para gobierno corporativo o el

enfoque Nº 2 para gestión de riesgos o control definidos en el Documento Técnico Nº 111/2020, no será necesario utilizar la columna Naturaleza del Trabajo, en la Matriz Preliminar de Riesgos y Controles.

En este caso se continúa con una lista de los riesgos de fraude identificados, que son evaluados en base a su probabilidad y consecuencia. A continuación, se asignan los riesgos y los planes a las personas y/o departamentos que puedan verse

afectados y se identifican los controles claves asociados. A estos controles se les evalúa la eficacia de diseño¹¹. Por último, se determinan los riesgos residuales, y se incorpora la respuesta al riesgo de fraude que la organización ha desarrollado, si esta existiese. Los criterios de priorización pueden ser los mismos o similares a los que se utilizan para los riesgos que no son de fraude y que se describieron en la “Matriz Preliminar de Riesgos y Controles” o “Matriz de Planificación de Riesgos y Controles”.

En Anexo N°3, se describen conceptos básicos de fraude que incluyen; elementos contenidos en las normas de auditoría interna generalmente aceptadas relacionados con fraude, factores que motivan el fraude, perfil de la persona que comete fraude, conceptos básicos sobre prevención, detección e investigación de fraude, esquema general del fraude - árbol del fraude y banderas rojas (red flags) clasificadas por distintos ciclos de negocio en una organización.

c.- Algunas Herramientas para Detectar el Fraude

La naturaleza y el alcance de los procedimientos específicos realizados para detectar e investigar fraudes, dependerá de las circunstancias del trabajo en particular. Estas pueden considerar; las características del trabajo en particular, las características únicas de la organización, y la evaluación de riesgos realizada por la auditoría interna.

Los auditores internos deben estar conscientes de las circunstancias en las que puedan ser insuficientes sus propios procedimientos, conocimiento y experiencia. En este caso puede ser necesario utilizar especialistas, por

ejemplo; en materias informáticas y ambientales.

c.1.- Procedimientos Analíticos

El uso de procedimientos analíticos en el trabajo de auditoría puede proporcionar una indicación temprana de situaciones de fraude al identificar relaciones inusuales o inesperadas en los sistemas o procesos.

Los procedimientos analíticos permiten examinar y evaluar información crítica dispuesta en planillas, bases de datos o registros manuales. Estas técnicas consisten básicamente en comparar y estudiar toda la información relacionada con la actividad operativa, es decir, la financiera, económica y técnica. El resultado de esta comparación es entregar alertas o tendencias tales como:

- Ausencia de diferencias cuando se espera que estas ocurran.
- Diferencias superiores o inferiores a las encontradas en organizaciones similares.

Ejemplos de procedimientos analíticos efectuados con el objetivo de identificar relaciones inusuales o inesperadas asociadas a potenciales fraudes en el área de ventas de una organización, pueden incluir:

- Comparar y analizar volúmenes de ventas y costos de ventas por ubicación, línea de negocio, segmento de negocio, durante el periodo actual con periodos anteriores que sean comparables.
- Comparar y analizar indicadores de ventas, costos, resultados, etc. de la organización con los de la industria o mercado.
- Comparar y analizar el volumen de ventas, determinado a base de los montos de ingresos registrados, con la capacidad productiva de la organización. Un exceso del volumen

¹¹ Se puede aplicar las mismas tablas para evaluar la efectividad del control. Estas están contenidas en Anexo N° 1.

de ventas sobre la capacidad productiva podría ser un indicio de ventas ficticias.

- Realizar un análisis de las tendencias de ventas por mes y devoluciones de ventas por mes, durante y justo después del período sobre el cual se informa. Esto puede indicar la existencia de acuerdos paralelos no revelados con clientes que implican la devolución de los bienes vendidos, que en caso, de ser conocidos, podrían impedir el reconocimiento de ingresos por venta.
- Realizar un análisis de tendencias de ventas por mes comparado con las unidades embarcadas. Esto puede identificar una representación incorrecta significativa de los ingresos registrados.
- Determinar y analizar tendencia en los últimos años de las tasas de rotación del personal en las áreas de ventas, marketing, o tecnología de la información.
- Determinar y analizar tendencia de partidas de existencias de tamaño reducido, con gran valor o muy demandadas.
- Construir un modelo de regresión múltiple para estimar los ingresos por venta, incorporando datos de la industria y comparar los resultados con la proyección realizada en la organización.

c.2. - Técnica de Muestreo de Descubrimiento

Una técnica de muestreo utilizada para identificar posibles anomalías, irregularidades, manipulaciones o fraudes, es el muestreo por descubrimiento. En su aplicación el auditor interno no está interesado en estimar la frecuencia con que las situaciones anómalas ocurren ni su impacto monetario, sino que le interesa identificar al menos un caso en el que se produzcan situaciones de ese tipo.

Es una prueba diseñada para comprobar la hipótesis de "cero defectos", siempre que se espere una tasa de desviaciones, defectos o irregularidades muy baja o próxima a cero. Un solo defecto detectado en la muestra implicará realizar pruebas de auditoría de mayor complejidad o incluso un examen detallado para identificar la existencia de anomalías y asegurarse de que si tales situaciones existen, se contará con una probabilidad determinada de descubrirlas mediante sus pruebas.

c.3.- Técnica de Análisis de Ley de Benford, Análisis Digital, o Análisis de Frecuencias Digitales

La Ley de Benford es utilizada en auditoría interna para detectar potenciales casos de fraude en listas que se originan de transacciones en las cuales se combinan números, tales como; órdenes de compra simuladas, facturas ficticias, cheques falsos, comprobantes de gastos dobles. La Ley señala la siguiente distribución de los primeros dígitos de los números de listas:

Cuadro Nº 3. Distribución de los Primeros Dígitos - Ley de Benford

Primer Dígito	Distribución Esperada
1	30,1 %
2	17,6 %
3	12,5 %
4	9,7 %
5	7,9 %
6	6,7 %
7	5,8 %
8	5,1 %
9	4,6 %

Del mismo modo, se puede aplicar para las tres primeras cifras, para las cuatro primeras cifras, etc.

Cuando no se cumpla la distribución de los números de los primeros dígitos señalada en la Ley de Benford, es conveniente realizar pruebas de auditoría de mayor complejidad o incluso un examen detallado para identificar la existencia de posibles anomalías.

La hipótesis es que si alguien está tratando de adulterar los datos en la lista de documentos, inventará números que empiecen posiblemente con los dígitos 5, 6 y 7, cambiando la distribución que predice la Ley de Benford.

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.

PASO N° 3: ESTABLECER O REDEFINIR OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

1.- ASPECTOS GENERALES

a. Objetivos del Trabajo

Los objetivos del trabajo permiten orientar la labor de auditoría en terreno para evaluar y determinar cuál es el nivel del riesgo residual efectivo que presenta por ejemplo; un riesgo específico, un proceso o una organización. En términos simples corresponden a declaraciones establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo y responden a la pregunta: ¿Qué intenta lograr el trabajo de auditoría?

El Jefe de Auditoría debe definir los objetivos del trabajo. Asimismo, el Jefe de Auditoría, el auditor interno encargado y el

equipo de auditoría son los responsables de su cumplimiento.

Para los trabajos incorporados en el Plan Anual de Auditoría, los objetivos proceden y están alineados con aquellos inicialmente identificados durante el proceso de evaluación de riesgos del cual se deriva el Plan Anual de Auditoría.

En el caso de trabajos no incorporados en el Plan Anual de Auditoría previamente, los objetivos se establecen antes del inicio del trabajo y estarán diseñados específicamente para evaluar el problema específico que motivó su realización.

Los objetivos del trabajo generalmente se pueden asociar a una o más de las categorías de objetivos del Marco Integrado de Control Interno, COSO I¹³. Estas consideran:

- **Objetivos Operativos.** Hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de Información.** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia organización.
- **Objetivos de Cumplimiento.** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización.

Los objetivos del trabajo pueden clasificarse como **objetivos de auditoría generales y específicos**:

- Los objetivos de auditoría generales (del trabajo completo) deben ser

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

¹³ www.coso.org

coherentes con los incluidos previamente para cada trabajo contenido en el Plan Anual de Auditoría y deben ser cumplidos en la ejecución de la labor a través de los objetivos de auditoría específicos.

- Una vez identificados y analizados los riesgos críticos y los controles claves asociados en la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría, se definen los objetivos de auditoría específicos (objetivos particulares que se pretende lograr en el trabajo), que se incorporarán en el programa para orientar la aplicación de las pruebas de auditoría.
- Los objetivos específicos del trabajo deben considerar los procesos y estructuras críticas de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.

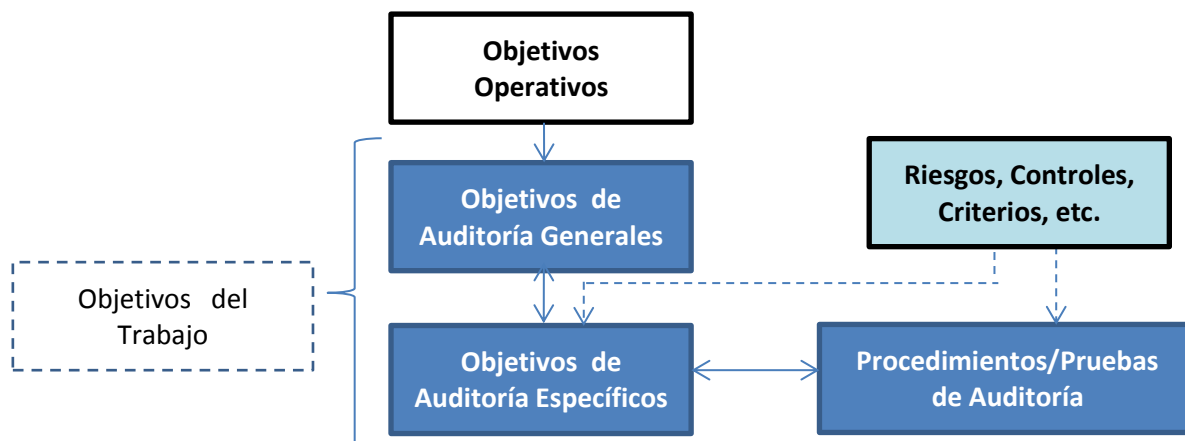
Es importante comprender la diferencia y relación entre los objetivos de auditoría generales, los objetivos de auditoría específicos y los objetivos de la actividad operativa donde se realizará el trabajo:

- Los objetivos de auditoría generales y específicos siempre están relacionados con los objetivos de la actividad operativa, ya que estos últimos especifican lo que el responsable operativo debe lograr en su gestión, y los objetivos de auditoría especifican lo que el auditor interno espera lograr al

evaluar la actividad operativa y se constituyen en los medios que emplea para determinar cómo se están cumpliendo los objetivos operativos. Por ejemplo, si el objetivo operativo de compras es la adquisición de mercancías adecuadas y a costo razonable, un objetivo de auditoría específico podrá ser: determinar si los sistemas están diseñados para mostrar que el objetivo operativo se ha logrado y si se han adquirido mercaderías adecuadas y a un costo razonable.

- Por otra parte, los procedimientos de auditoría son las técnicas que aplica el auditor interno como pruebas, para lograr los objetivos de auditoría específicos. No importa cuán aplicables sean a la auditoría en su conjunto, serán inútiles si no producen evidencia acerca del cumplimiento de los objetivos operativos seleccionados para su revisión.
- La experiencia y la lógica van a determinar cuáles procedimientos de auditoría se requiere aplicar. Lo anterior se convierte en una cuestión de juicio profesional sobre la base del estudio y la experiencia del auditor interno. Este, generalmente debe contar con un conocimiento que permita discriminar entre los objetivos de auditoría y específicos que deben formularse y los que pueden ser irrelevantes o poco importantes para un trabajo en particular.

Cuadro N° 4. Relación Objetivos Operativos - Objetivos del Trabajo - Procedimientos de Auditoría



En Anexo 4 se describen áreas comunes en una organización, y objetivos y procedimientos de auditoría relacionados.

a.1. Lineamientos para la Definición de Objetivos del Trabajo

Características:

- Los objetivos proporcionan instrucciones.
- Limitan la recogida de información innecesaria.
- Controlan el alcance, la metodología, tiempo y la naturaleza del trabajo.
- Orientan cómo los hallazgos de auditoría deberían ser formulados en el informe.

Principios a cumplir:

- Formularlos como interrogantes o puntos a determinar.
- Eliminar términos ambiguos, abstractos o sin enfoque.
- Identificar al responsable de la actividad operativa.
- Delimitar los objetivos para que consideren un alcance o metodología realista.
- Los objetivos específicos deben considerar evaluar los procesos y

estructuras de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.

- Si corresponde, revisarlos con el Jefe de Servicio.
- Cuando se define un objetivo se debe considerar la posibilidad de errores, irregularidades, incumplimiento y otras exposiciones a riesgos.
- En conjunto, los objetivos y los procedimientos de auditoría ayudan a definir el alcance del trabajo.
- Responder en el informe a los objetivos de auditoría generales y específicos.

b. Alcance del Trabajo

Con la información que se cuenta en esta fase de la auditoría, además de definir los objetivos del trabajo, se debe definir o refinar el alcance que este tendrá. Lo anterior implica definir qué y qué no abarcará el trabajo. Es decir; definir las materias, muestras y montos a revisar, los límites de la auditoría, el período que se considerará para evaluación en el trabajo y los lugares físicos o virtuales incluidos en este. El alcance debe considerar los sistemas, registros, personal y bienes

relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros a la organización.

La determinación del alcance del trabajo pretende responder a la pregunta: **¿Cuáles son las materias, muestras, montos, límites, período y lugares que considerará el trabajo de auditoría?**

El Jefe de Auditoría debe definir con la colaboración del equipo de auditores el alcance del trabajo. Este alcance debe ser suficiente para satisfacer los objetivos de auditoría generales y específicos. Por su parte, los procedimientos de auditoría ayudan al auditor interno a alcanzar los objetivos. En conjunto, los objetivos y los procedimientos de auditoría contribuyen a definir el alcance del trabajo.

Cuando corresponda, también será necesario explicar cuáles son las materias que se han excluido intencionalmente del ámbito de cobertura y ejecución del trabajo de auditoría.

La definición o refinamiento del alcance del trabajo de auditoría dependerá, entre otros, de los siguientes factores:

- Si se han realizado auditorías previas y del tiempo que ha pasado desde su realización.
- Estructura de la actividad operativa.
- Complejidad y características del área a auditar.
- Tiempo considerado para de la revisión.
- Tipo y método de muestreo.
- Tipo de auditoría.
- Objetivo de auditoría.
- Expectativas de los usuarios potenciales del informe de auditoría.
- Período a auditar.
- Requerimientos específicos de auditoría.
- Tipo y extensión de hallazgos encontrados en informes anteriores.
- Disponibilidad de personal y otros recursos.

- Mandatos estatutarios.
- Características de los riesgos y controles identificados.
- Los procesos y estructuras críticas de gobierno, gestión de riesgos y control, de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.

Entre otros, los siguientes elementos deberían ser documentados en la determinación del alcance del trabajo de auditoría:

- Período de tiempo a cubrir por las pruebas de auditoría.
- Descripción del universo de la auditoría.
- Tiempo asignado para llevar a cabo la auditoría (tiempo del personal, fecha límite de presentación de informes).
- Datos disponibles (número de registros, ubicación, necesidad de crear datos, formularios, confiabilidad).
- Fundamento para la selección del lugar.
- Fundamento para establecer el tamaño de la muestra.
- Funcionarios o personal de la actividad operativa.
- Personal necesario para cumplir los objetivos del trabajo en función de limitaciones de tiempo o de recursos.
- Si corresponde, asesoramiento de expertos requerido.
- Limitaciones al alcance encontradas o previstas.

PASO N° 4: IDENTIFICAR Y/O DEFINIR CRITERIOS DE AUDITORÍA

1.- ASPECTOS GENERALES

Los criterios de auditoría representan el término que los auditores usan para describir la evidencia que se aplica como criterio o norma para establecer la adecuación de los resultados reales, los

procedimientos prescritos, o las prácticas reales.

Los criterios de auditoría pueden estar referidos a los requerimientos y prohibiciones contenidas en normas, regulaciones, estándares, indicadores, metas o modelos, etc. contra los cuales se comparan los resultados de la aplicación de pruebas de auditoría, considerando un nivel deseado contra el real o efectivo. Por ejemplo, la legislación aplicable a una organización, las prácticas generales de control, las regulaciones específicas de ciertos procesos o las metas, contienen criterios objetivos para el trabajo de auditoría.

La identificación de los criterios va a depender del tipo de auditoría que vaya a desarrollarse, pueden ser de tipo cualitativos y/o cuantitativos. En las auditorías de gestión, el criterio puede ser las exigencias de niveles de eficiencia o eficacia contenidas en normas técnicas específicas definidas en la organización, mientras que en auditorías de cumplimiento, el criterio puede ser el cumplimiento de un requerimiento contenido en una regulación específica, que puede ser interna o externa a la organización.

Los criterios siempre deben estar establecidos como un elemento que permita identificar, analizar, evaluar y registrar información (evidencia de auditoría) y en consecuencia ayudar al auditor interno a tener una opinión y concluir adecuadamente respecto del trabajo.

En ciertos casos, el criterio puede no estar disponible y puede ser desarrollado por el auditor, previo acuerdo con los responsables operativos. Para ello, en ausencia de normas u otros criterios efectivos con que evaluar y comparar la condición, el auditor puede considerar aspectos tales como; efectuar análisis

comparativo, uso de estadísticas o normas técnicas apropiadas, u opinión de expertos independientes.

En general, el orden a seguir en la identificación y aceptación de criterios válidos para realizar el trabajo de auditoría, debería ser:

- Utilizar los definidos por la organización y que sean adecuados para el trabajo.
- Si no existen, se pueden acordar con el responsable.
- También se puede utilizar benchmarking, (comparación con la industria o sector como validación), estadísticas o normas técnicas apropiadas; u opinión de expertos independientes, acordados con el responsable.

El hecho de acordar los criterios con los responsables cuando no existen, es importante, ya que es justo que aquellos sean informados de los criterios que el auditor planea utilizar para evaluar los programas y materias bajo su administración. También da al auditor una oportunidad para averiguar si los responsables operativos, están de acuerdo con los criterios, y si no, conocer lo que creen que los criterios deben ser. El riesgo de auditoría y cantidad de trabajo necesario para fundamentar los criterios a utilizar, aumenta si el Jefe de Servicio y los responsables operativos no están de acuerdo con los criterios que el auditor planea utilizar.

Cualquiera sea la forma de identificar y determinar los criterios de auditoría, los auditores internos deben convencer al Jefe de Servicio, a los responsables operativos, y a los lectores de su informe, que los criterios utilizados para respaldar sus hallazgos y conclusiones son los adecuados. Los criterios adecuados son relevantes para las materias que se auditan, y son razonables y alcanzables.

2.- FUENTES Y TIPOS DE CRITERIOS DE AUDITORÍA

Los criterios de auditoría estarán incluidos en los requisitos y prohibiciones de diversas fuentes disponibles en cada organización. Sin perjuicio de lo anterior, el auditor interno antes de utilizarlos en la planificación del trabajo, debe identificar solo los que sean adecuados para el objetivo del trabajo; es decir, los que sean relevantes para las materias que se auditan, y además que sean razonables y alcanzables.

Ejemplos de Fuentes de Criterios Generales de Auditoría:

- Leyes y regulaciones generales y específicas.
- Políticas y procedimientos formales.
- Objetivos y metas comprometidas.
- Normas técnicas y directrices formales.
- Normas y marcos de gobierno, gestión de riesgos y control interno (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, COSO I, COSO ERM, COBIT, NCh-ISO: 31000, etc.)
- Indicadores de desempeño de procesos.
- Mejores prácticas de la industria o sector.
- Guías proporcionadas por organizaciones expertas.

Sin perjuicio que en la práctica es difícil lograr una separación perfecta, se pueden

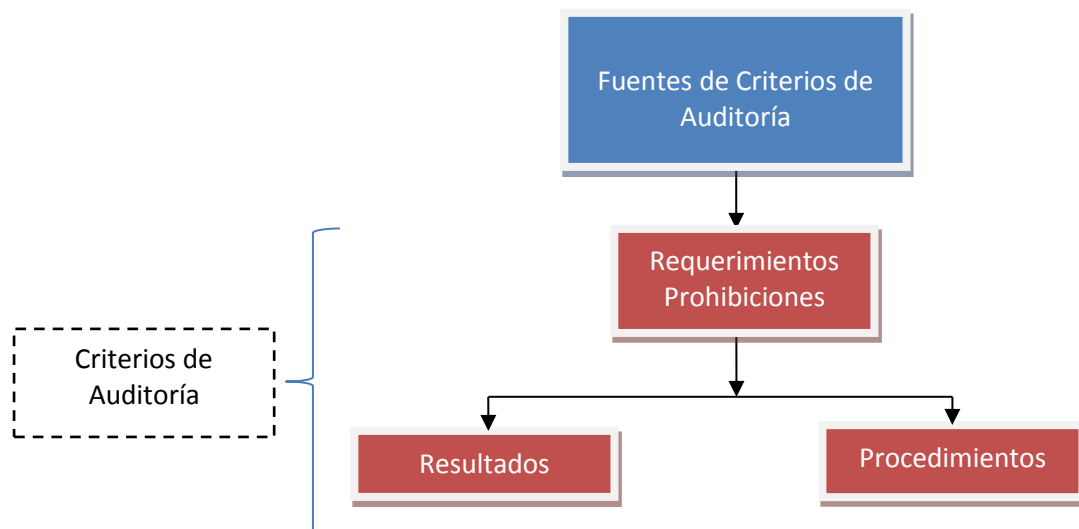
reconocer dos grandes tipos de criterios de auditoría; de resultados y de procedimientos:

Criterios de Resultados. Se aplican en las auditorías con objetivos del trabajo principalmente asociados a la evaluación de metas y resultados esperados, de tipo cuantitativo y cualitativo. Por ejemplo; los requerimientos específicos en aspectos tales como el cumplimiento de metas y resultados esperados en; cantidad, oportunidad, calidad, costos, eficiencia, satisfacción del cliente, beneficiario o ciudadano, requeridos en una organización gubernamental.

Criterios de Procedimientos. Se aplican en las auditorías con objetivos del trabajo principalmente asociados a la evaluación del cumplimiento de políticas, procedimientos y actividades en procesos y controles organizacionales. Están relacionados con los lineamientos e instrucciones existentes y si estos se aplican de acuerdo a su diseño para lograr los resultados deseados en una organización. Por ejemplo: el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación de personal incluidos en el procedimiento de recursos humanos en una organización gubernamental.

El esquema siguiente presenta un diagrama de la relación entre las fuentes y los criterios de auditoría.

Esquema N° 3. Diagrama Relación Fuentes y Criterios de Auditoría



3.- FUENTES Y CRITERIOS DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL FRAUDE

En consideración a que los criterios de auditoría se basan en requisitos y prohibiciones contenidas en las diversas fuentes internas y externas para cada organización gubernamental, cuando se requiere evaluar los riesgos de fraude, podrían utilizarse ciertamente como "criterios de auditoría", las denominadas señales de alerta o "banderas rojas"¹⁴ que son indicadores, señales, condiciones o síntomas de estar frente a la posibilidad de la existencia de un fraude. Ya que podrían considerarse como "prohibiciones" contenidas en fuentes adecuadas en esta materia; tales como marcos teóricos¹⁵ y esquemas de fraude contruidos en base a la experiencia y conocimiento de una actividad o profesión.

¹⁴ Ser capaz de reconocer estas "señales de alarma" es esencial para prevenir y detectar el fraude en una entidad privada o gubernamental.

¹⁵ Manuales, guías, normativa y esquemas de fraude emitidos por The Association of Certified Fraud Examiners, The Institute of Internal Auditors, etc.

En el Anexo N° 3 se indican a modo de ejemplo "Banderas Rojas" genéricas que se pueden identificar en las actividades operativas en cualquier organización y se presenta el Esquema Global del Fraude, conocido también como el Árbol del Fraude.

PASO N° 5: DEFINIR LOS RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS)

1.- ASPECTOS GENERALES

El Jefe de Auditoría debe determinar los recursos requeridos para cumplir con los objetivos del trabajo de auditoría, en relación con la cantidad y experiencia del equipo de trabajo, el conocimiento, habilidades y competencias, el entrenamiento requerido y la consideración de la necesidad de utilizar recursos externos.

Las decisiones relacionadas con presupuesto y tiempo deben ser analizadas después del estudio o encuesta preliminar y la preparación del programa del trabajo, para comparar si la estimación inicial corresponde a los recursos y tiempos

necesarios para efectuar la labor, de acuerdo con los objetivos y el alcance determinados.

El Jefe de Auditoría debe determinar los recursos requeridos para cumplir con los objetivos del trabajo principalmente en base a:

- Cantidad y experiencia del equipo, en relación con lo requerido para realizar el trabajo de auditoría.
- Conocimiento, habilidades y competencias, en relación con lo requerido para realizar el trabajo de auditoría.
- Entrenamiento requerido, en caso que se requiera adquirir conocimientos, habilidades o competencias específicas para realizar el trabajo de auditoría.
- Considerar uso de recursos externos, en caso que no se encuentren al interior del equipo de auditoría.

Las decisiones relacionadas con presupuesto y tiempo, deben ser analizadas y resueltas después de la revisión preliminar y antes y durante la preparación del programa de trabajo.

PASO N° 6: FORMULAR EL PROGRAMA DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE AUDITORÍA

1.- ASPECTOS GENERALES

Todas las actividades de planificación del trabajo están orientadas a la preparación de un documento denominado programa de auditoría o programa de trabajo, que tiene como finalidad orientar el trabajo para cumplir con los objetivos de auditoría generales y específicos. En este documento se establecen los elementos desarrollados en los pasos anteriores. Debe ser aprobado antes de iniciar el trabajo y si es necesario modificarlo durante el transcurso del trabajo, debe

realizarse con la aprobación del Jefe de Auditoría o de quien este designe.

Específicamente en la formulación del programa de trabajo el auditor interno debería:

- Establecer los objetivos de auditoría generales y específicos.
- Determinar el alcance del trabajo.
- Identificar los riesgos críticos que la afectan.
- Identificar las fuentes y los criterios de auditoría existentes.
- Identificar los procesos y transacciones que deben examinarse.
- Detallar los procedimientos de auditoría para identificar, obtener, analizar, interpretar y documentar información.
- Establecer la naturaleza y extensión de las pruebas de auditoría requeridas.
- Cuantificar las horas de auditoría involucradas.
- Incluir las metodologías a utilizar, como por ejemplo; técnicas de auditoría asistida por computador, técnicas de muestreo, o técnicas actuariales.

En general los programas de auditoría deben ser hechos a medida, ya que los procedimientos que se requieren aplicar en terreno (pruebas) serán distintos según el trabajo de auditoría que se trate. Sin embargo, en casos excepcionales pueden existir programas estandarizados. Por ejemplo; en casos en que exista un ambiente estable de operación, que se trate de múltiples ubicaciones geográficas pero que operan de igual manera o de revisiones repetidas en el mismo lugar.

En conjunto con el programa de auditoría, el auditor debe realizar un cronograma que debería contener las fechas que se programaron para las diversas actividades y los responsables de llevarlas al efecto.

2.- PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

a.- Aspectos Generales

Una vez identificados los riesgos críticos, el auditor interno determinará los procedimientos a utilizar y el alcance para su aplicación como pruebas de auditoría (naturaleza, tiempo y extensión).

Los procedimientos de auditoría corresponden a las técnicas y métodos que el auditor interno aplica como pruebas de auditoría en terreno, para obtener la evidencia necesaria para alcanzar y obtener conclusiones referidas a los objetivos generales y específicos de auditoría establecidos previamente.

Para obtener evidencia suficiente, competente, útil y relevante, se debe determinar la naturaleza, extensión y tiempo para los procedimientos de auditoría que se aplicarán (pruebas).

La principal utilidad de los procedimientos en el proceso de auditoría se ve reflejada en:

- Lograr una comprensión cabal de la actividad operativa donde se realizará el trabajo, incluidos sus objetivos, riesgos y controles.
- Probar la idoneidad del diseño, la implantación y el nivel de funcionamiento de los controles de acuerdo al diseño; es decir, la eficacia del sistema de control interno de la actividad operativa.
- Analizar las posibles relaciones entre los distintos elementos de los datos.
- Probar directamente la información financiera y no financiera registrada para detectar errores y potenciales fraudes.

b.- Naturaleza de los Procedimientos de Auditoría

Corresponde a los tipos de pruebas que realiza el auditor interno para satisfacer los objetivos del trabajo. De acuerdo a la

naturaleza del trabajo el auditor interno puede decidir utilizar procedimientos de auditoría manual, técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC) o una combinación de ambas.

c.- Extensión de los Procedimientos de Auditoría

Corresponde a la cantidad de evidencia que necesariamente debe obtener el auditor interno para satisfacer los objetivos del trabajo. El auditor interno debe reunir y evaluar evidencia suficiente para respaldar las conclusiones y las recomendaciones en forma fundada.

d.- Tiempo de los Procedimientos de Auditoría

Corresponde a la definición de cuándo (momento) se realizarán las pruebas de auditoría y cuánto tiempo (periodo) durarán en su aplicación.

e.- Tipos de Procedimientos de Auditoría

Sobre la clasificación de los tipos de procedimientos y pruebas en auditoría existe diversidad en las definiciones teóricas que es posible encontrar en la literatura especializada. Sin perjuicio de lo anterior, se presentan las de mayor aceptación que son propias de la auditoría interna, como de la auditoría externa o de estados financieros¹⁶.

e.1.- Clasificación General: Manual - Asistida por Computador

• Procedimientos de Auditoría Manuales

En este tipo de procedimiento, el auditor interno es el principal medio para su aplicación y análisis. Los que se realizan comúnmente son; consulta, observación, inspección, revisión de comprobantes,

¹⁶ En anexo N° 5 se describen con mayor detalle conceptos y tipos de procedimientos de auditoría.

rastreo, reejecución, procedimientos analíticos y conformación.

- **Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador**

En este tipo de procedimiento el auditor interno utiliza básicamente; software, sistemas y tecnologías como principal medio para su aplicación. Estos mecanismos ayudan al auditor interno a probar directamente las actividades de control creadas en sistemas de información computarizados y los datos incluidos en archivos digitales.

e.2.- Clasificación General:
Procedimientos Sustantivos -
Cumplimiento

- **Procedimientos de Cumplimiento**

Están relacionados con el grado de efectividad del sistema de control interno. Tienen por objeto obtener evidencia de que los controles internos en los que el auditor basa su confianza, están siendo aplicados de acuerdo a su diseño, es decir, evaluar la adherencia del cumplimiento a los controles prescritos en la organización.

Los procedimientos de cumplimiento se aplican generalmente sobre los controles que hayan sido calificados de eficaces en su diseño. Posteriormente, el auditor debería haber documentado la adherencia de la organización a los controles, y basándose en su cumplimiento determina el nivel necesario para tener seguridad razonable de que el proceso de control es adecuado.

- **Procedimientos Sustantivos**

Están relacionados con la integridad, exactitud y validez de la información que soporta las decisiones, en caso de que se esté evaluando la gestión. También proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y de los saldos

de las cuentas de los estados contables en el caso de auditorías financieras.

Existen dos tipos generales de procedimientos sustantivos: analíticos sustantivos y de detalles.

En general los procedimientos sustantivos se aplican cuando:

- No existen medidas de control en la organización.
- En el caso que existen medidas de control, pero han sido evaluados y calificadas como no adecuadas en su diseño.
- Cuando se han aplicado pruebas de cumplimiento y se ha determinado que las medidas de control no son aplicadas consistentemente con el diseño.

Cualquiera de las clasificaciones antes descritas es de utilidad aplicarlas como pruebas de auditoría en riesgos de fraude, dependerá de la naturaleza y características de la actividad operativa donde se realiza el trabajo de auditoría.

3.- ESTRUCTURA Y ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO (PROGRAMA DE AUDITORÍA)

La forma y contenido del programa de trabajo variará en función del tamaño y complejidad de la actividad operativa. Debe actualizarse cuando sea necesario para reflejar cualquier cambio importante que se efectúe durante el trabajo.

En base a los requerimientos señalados anteriormente, el CAIGG ha relevado los principales elementos que al menos debe contener el programa de auditoría¹⁷. El orden de presentación de estos elementos en el cuerpo del programa de auditoría

¹⁷ Documento que contiene los procedimientos a seguir durante el trabajo de auditoría, diseñado para cumplir con el plan de trabajo específico y satisfacer los objetivos del trabajo.

puede variar en cada organización gubernamental.

a.- Documentación del Programa de Trabajo

Sin perjuicio de lo señalado en este documento técnico, será necesario que cada unidad de auditoría documente la metodología y acompañe los formatos utilizados para documentar la formulación del programa de auditoría.

b.- Identificación del Programa, Versión, Autor, Fecha de Emisión y Periodo de Vigencia

Cada programa de auditoría debe contar con una identificación que incluya elementos tales como; un número o código de referencia única, el o los autores de su formulación, la fecha de emisión, el periodo de vigencia y el número de versión que tiene el respectivo programa, ya que cada vez que se utilice se debe actualizar su contenido.

c.- Aprobación del Programa de Trabajo

El Jefe de la Unidad de Auditoría debe aprobar el programa antes de iniciarse su aplicación en la etapa de ejecución en terreno. Lo mismo ocurre con las modificaciones que deban realizarse durante la ejecución. En estas aprobaciones formales se requiere al menos, la fecha y firma del Jefe de Auditoría.

d.- Tipo de Objetivo de Control

Se debe consignar si la auditoría es Gubernamental (G), Ministerial (M) o Institucional (I).

e.- Nombre de la Actividad Operativa donde se realizará el Trabajo de Auditoría

Corresponde a la identificación del proceso, área, función, proyecto, etc. consignado en

el Plan Anual de Auditoría correspondiente y al tópico o tema específico que será revisado en el trabajo de auditoría.

f.- Naturaleza del Trabajo

Corresponde a la relación directa o indirecta de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría, con los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, según lo definido previamente en el Anexo N° 2 del Documento Técnico 108, versión 0.2 y el Plan Anual de Auditoría.¹⁸

g.- Equipo de Auditores y Responsable del Equipo

Se debe señalar el nombre y profesión de las personas que realizarán el trabajo de auditoría, incluyendo su cargo o función, y las materias o temas tratados por cada uno de ellos, cuando corresponda. Además se debe identificar el profesional que estará a cargo del equipo.

h.- Objetivos del Trabajo (Objetivos de Auditoría Generales y Específicos)

Los objetivos de auditoría generales aquí señalados, deben ser coherentes con los incluidos previamente para cada trabajo en el Plan Anual de Auditoría. Los objetivos específicos deben contribuir al cumplimiento de los objetivos generales.

i.- Alcance del Trabajo

El alcance dependerá de la estructura, complejidad y características de la actividad operativa. Lo anterior puede incluir: período de tiempo que abarca la revisión; tamaño de la muestra auditada respecto al universo total (cantidad de personas, registros, etc.); profundidad o amplitud de análisis de los temas

¹⁸ Ver Documento Técnico N° 108: Plan anual de auditoría basado en riesgos, versión 0.2 y 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, versión 0.1.

auditados. En el caso de auditar transferencias u otros recursos medibles en dinero, el alcance se puede expresar como el porcentaje que representa la muestra auditada respecto al total del ítem del presupuesto.

En el programa de trabajo debe señalarse además del alcance en términos cualitativos y/o cuantitativos, los criterios utilizados para determinar las muestras de auditoría y las limitaciones.

j.- Pruebas de Auditoría

Debe decidirse qué técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos proporcionarán evidencia suficiente, fiable, útil y relevante, para responder a las preguntas planteadas en los objetivos del trabajo. Para lograr lo anterior, se requiere conocer qué son y cómo se aplican los procedimientos de auditoría en un determinado trabajo, es decir, cuáles serán las pruebas que permitirán satisfacer los objetivos del trabajo.

Los programas de actividades de consultoría deben ser preparados de acuerdo a la naturaleza del trabajo requerido.

En Anexo N° 5 se incluye una descripción detallada de procedimientos de auditoría.

k.- Método para determinar las Muestras de Auditoría

En relación con las muestras de auditoría seleccionadas, cuando no es posible realizar una verificación total de las transacciones o hechos de una población, en consideración al tiempo y costo, estas pueden ser determinadas usando métodos estadísticos, tales como: muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo por conglomerados (muestreo sistemático o muestreo por áreas) o métodos no estadísticos, tales como: muestreo por conveniencia, muestreo por

juicio o muestreo por cuotas, entre otros. La muestra seleccionada debe ser representativa de acuerdo con la población en estudio, de esta forma se dará suficiente respaldo a las conclusiones obtenidas en la auditoría.

Cualquiera sea el caso, el método de muestreo a utilizar en la auditoría deberá quedar descrito en el programa de trabajo.

En Anexo N° 6 se incluyen conceptos generales sobre muestreo estadístico. Se recomienda leer los Documentos Técnicos N°s 64, 65, 66, 76 y 68 sobre Técnicas de Muestreo para Auditores Internos¹⁹, emitidos por el CAIGG.

l.- Oportunidad y Periodo

Se refiere a la fecha de comienzo de realización de la auditoría y a la estimación del periodo de tiempo que se empleará en la planificación, ejecución y comunicación del trabajo. Aquí deberá consignarse el tiempo proyectado desde el diseño de la planificación hasta la elaboración del Informe final de auditoría. El periodo de tiempo aquí señalado debe guardar coherencia con la utilización del tiempo indicada en el informe por el auditor.

m.- Horas de Auditoría

Corresponde señalar y relacionar el número de horas de auditoría estimadas para la realización del trabajo de auditoría, desde el estudio preliminar hasta el informe final.

n.- Fuentes de Información para Formular el Programa de Trabajo

Identificar a través del estudio o encuesta preliminar, cuáles son las principales fuentes de información de donde obtener antecedentes para la planificación de la auditoría, tales como leyes, decretos, reglamentos, normas específicas,

¹⁹ <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/>

manuales, e instructivos que regulan las operaciones en carácter general, como específicas para cada Ministerio y organizaciones gubernamentales.

Adicionalmente cuando existe un Proceso de Gestión de Riesgos formal en la organización, una de las fuentes de información para formular el programa de auditoría puede ser la Matriz de Riesgos Estratégica generada en dicho Proceso, sin perjuicio de esto, el auditor debería considerar adicionalmente otras fuentes de información con la finalidad de enriquecer dicha información, a modo de ejemplo:

- Los papeles de trabajo y sus informes de auditoría correspondientes a revisiones anteriores, que contienen información útil sobre las características, fortalezas y riesgos de los procesos y áreas auditadas anteriormente, las transacciones que puedan requerir un análisis especial y el nivel de eficiencia del sistema de control interno de la organización y de cada proceso en particular.
- Los resultados de los trabajos de aseguramiento al Proceso de Gestión de Riesgos, en particular la calidad del levantamiento.
- También podrían constituirse en una adecuada fuente de información, los resultados de la participación de empresas de auditoría externa, especialmente en casos de auditoría a los estados financieros, en asesorías a casos particulares o los resultados de la participación de algún experto en la organización o en otras del sector público, que pueda considerarse interesante como benchmarking.
- Otra fuente de información que debe considerarse en la planificación son los informes de fiscalización emitidos por la Contraloría General de la República en sus revisiones habituales y especiales en la organización y, los emitidos por otros organismos supervisores y

reguladores en el uso de sus facultades.

- Los informes de seguimiento, tanto los de auditoría interna, auditorías externas y Contraloría General de la República.
- Los resultados de las evaluaciones de organizaciones gubernamentales y programas que realiza la Dirección de Presupuestos (Balance de Gestión Integral, Evaluación Comprehensiva del Gasto, etc.) y las bases de datos para consulta de jurisprudencia, normas contables para el sector gubernamental de la Contraloría General de la República.
- Las investigaciones y procesos sumariales administrativos que se han realizado en la organización.
- Finalmente, siempre es importante considerar como fuente de información los cambios significativos en el negocio y los nuevos procesos, programas, sistemas o sistemas de control.

Todas las fuentes de información utilizadas en la formulación del programa de auditoría deberían ser señaladas en el cuerpo de ese documento.

o.- Formato de Programa de Trabajo

Sin perjuicio que existen múltiples formatos para formular el programa de trabajo o programa de auditoría, a continuación se presenta a modo de ejemplo ilustrativo, un formato tipo que sistematiza el análisis de los elementos que lo componen. Dichos elementos han sido explicados detalladamente a lo largo de este documento técnico. Lo anterior es sin perjuicio de los formatos y medios que el Consejo de Auditoría defina para la formulación y envío de programas por parte de las unidades de auditoría de las organizaciones gubernamentales a dicho Consejo.

De los contenidos, se releva que el enfoque de las pruebas de auditoría, en general se divide en los tres componentes de la

Naturaleza del Trabajo y se centra en la evaluación de la eficacia de las actividades de control claves en relación con los riesgos que mitigan. Esto implica que

dichos controles estén diseñados adecuadamente, que estén implantados y que funcionen en la práctica, cumpliendo adecuadamente con el diseño.

Cuadro Nº 5. Esquema General de Programa de Trabajo

PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO, PROYECTO, FUNCION, AREA.....					
Nombre Actividad Operativa Contendida en el Plan Anual de Auditoría:					
Naturaleza del Trabajo (Directa o Indirecta):					
Objetivo(s) de Auditoría General(es):					
Objetivos de Auditoría Específicos (gobierno, gestión de riesgos y control):....					
Objetivos de la Actividad	Riesgos Críticos	Controles Claves	Pruebas de Auditoría	Ref. P/T	Comentarios
Vinculados a estructuras y procesos de gobierno corporativo					
Objetivo 1	Riesgo 1	Control 1.1 Control 1.2	Prueba 1.1 Prueba 1.2	A-1	...
...
Vinculados a procesos y mecanismos de gestión de riesgos					
Objetivo 2	Riesgo 2	Control 2.1	Prueba 2.1	B-1	...
...
Vinculados a políticas, procedimientos y actividades de control					
Objetivo 3	Riesgo 3	Control 3.1 Control 3.2	Prueba 3.1 Prueba 3.2	C-1	...
...

Este formato se podría considerar cuando se utilice el enfoque de aseguramiento N°1 definido en el Documento Técnico N° 111/2020, separando el análisis en los componente (s) de la naturaleza del trabajo relacionados directa o indirectamente con la actividad operativa, es decir, con los procesos de:

- Gobierno.
- Gestión de Riesgos.
- Control.

En el caso que se utilicen los enfoques N°s 2 y/o 3 para gobierno corporativo o el enfoque N° 2 para gestión de riesgos o control definidos en el Documento Técnico N° 111/2020, no será necesario utilizar la

división de los componentes de la Naturaleza del Trabajo en el programa de trabajo.

4.- CRONOGRAMA ESPECÍFICO PARA REALIZAR EL TRABAJO

Es necesario adjuntar al programa de auditoría, un cronograma estimado de actividades para cada trabajo, confeccionado en base a los antecedentes que conforman los puntos anteriores. En este cronograma se podría incluir el tiempo requerido para ejecutar algunos hitos que en su mayoría son comunes a todo trabajo de auditoría. A modo de ejemplo se indican las siguientes:

- Planificación inicial (por ejemplo, entrevistas, investigación sobre los riesgos).
- Formulación del programa para diseñar los objetivos del trabajo y las pruebas de auditoría.
- Trabajo de campo, incluyendo:
 - Tiempos de viaje y traslado de los auditores.
 - Reunión de inicio con las unidades involucradas.
 - Levantamiento y análisis de la Información recopilada.
 - Selección de las muestras.
 - Aplicación de las pruebas de auditoría.
 - Supervisión del equipo en terreno.
 - Registro de observación señalando riesgo e implicancia y recomendación.
 - Corrección de papeles de trabajo.
 - Entrevistas con el personal de las unidades involucradas.
- Reunión de término con las unidades involucradas.
- Elaboración de la propuesta de Informe detallado e informe ejecutivo.
- Entrevistas con unidades operativas para analizar los hallazgos de auditoría.
- Confección del informe final.
- Entrega del informe final a la Jefatura del Servicio y al Consejo de Auditoría.

Herramientas Útiles para Formular la Programación de Actividades y el Cronograma de Trabajo

Con el objetivo de contribuir a la planificación de los trabajos de auditoría o planificar la implementación de propuestas de soluciones a los hallazgos de auditoría, pueden utilizarse las técnicas CPM (Critical Path Method – Método de la Ruta Crítica) y PERT (Program Evaluation and Review

Technique – Técnica de Revisión y Evaluación de Programas)²⁰.

Estas herramientas son útiles cuando se requiere una adecuada planificación de proyectos en los que hace falta coordinar un gran número de actividades y permiten responder a un conjunto de preguntas que resultan de importancia para la gestión de proyectos de auditoría y la implementación de soluciones y mejoras a los procesos de la organización, entre otras. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Qué actividades deben terminarse inmediatamente antes de que una actividad pueda comenzar?
- ¿Qué actividades deben seguir a la anterior?
- ¿Qué actividades deben desarrollarse de forma simultánea a esta actividad?
- ¿Cuál es el plazo mínimo para la ejecución de un proyecto de auditoría?
- ¿Cuáles son los tiempos de inicio y fin de cada una de las actividades que componen el proyecto?
- ¿Cuáles son las actividades críticas para garantizar el plazo mínimo de ejecución del proyecto de auditoría?

En la práctica, PERT permite representar gráficamente las diferentes actividades que se deben desarrollar para completar un trabajo de auditoría, especialmente calcular el tiempo de ejecución de cada actividad e identificar el tiempo mínimo necesario para terminar el trabajo.

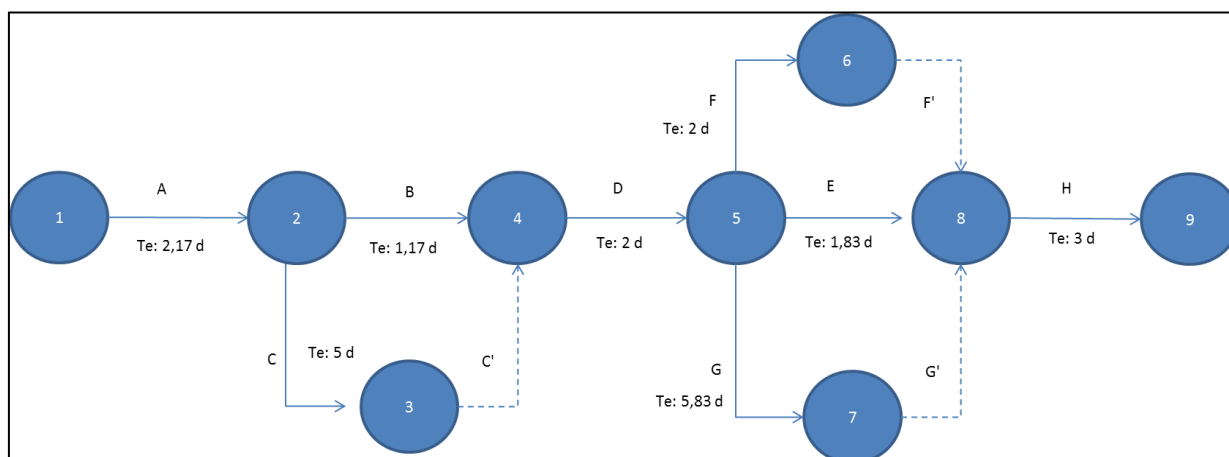
A continuación se presenta un ejemplo de una tabla PERT y el Diagrama correspondiente.

²⁰ Para mayor información, consultar el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG. <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>

Cuadro N° 6. Ejemplo Tabla Método PERT

Identificador	Actividades	Predecesora	Tiempo Optimista (To)	Tiempo más Probable (Tm)	Tiempo Pesimista (Tp)	Tiempo Esperado (Te)
A	Elección de temas a capacitar	-	2	2	3	2,17
B	Determinación de participantes	A	1	1	2	1,17
C	Determinar presupuesto	A	4	5	6	5,00
D	Buscar oferente convenio marco	B-C	1	2	3	2,00
E	Realizar solicitud	D	1	2	2	1,83
F	Emitir Orden de Compra y Confirmación	D	1	2	3	2,00
G	Coordinar curso con entidad y participantes	D	5	6	6	5,83
H	Realización de Curso	E-F-G	3	3	3	3,00

Esquema N° 4. Ejemplo Esquema Diagrama PERT



Por otra parte, para formular el cronograma se puede utilizar una Carta o Diagrama de Gantt²¹. Esta es una herramienta básica en la gestión de proyectos, implementación de acciones y procesos de diversa índole, que tiene como objeto representar las diferentes fases, tareas, actividades e hitos programados como parte de un trabajo de auditoría, acotando (en tiempo) las

diferentes actividades y ayudando a mejorar su control y gestión.

A través de la Carta Gantt, se establece una idea clara de los recursos involucrados en un trabajo de auditoría (tiempo, actividades, presupuestos) para su correcta gestión.

El diagrama está compuesto por un eje vertical y horizontal, en donde en el primero se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y en el otro eje se muestra un calendario de la duración de cada una de ellas.

²¹ Para mayor información, consultar el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG. <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>

Cuadro Nº 7. Esquema de Carta o Diagrama Gantt

CARTA GANTT			AÑO											
			MES 1				MES				MES n			
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Trabajo de Auditoría:														
Fecha de inicio:														
Fecha de término:														
Actividades	Responsables	Duración												
ACTIVIDAD 1														
ACTIVIDAD 2														
HITO 1														
ACTIVIDAD 3														
ACTIVIDAD 4														
HITO 2														
ACTIVIDAD 5														
ACTIVIDAD 6														
HITO 3														

V.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA ETAPA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.- SUPERVISIÓN DEL TRABAJO

Deben existir mecanismos que permitan asegurar que la planificación del trabajo de auditoría interna se realizó en forma adecuada. Por consiguiente, con esta actividad 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 de la actividad 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 unidad de 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 de la planificación 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.
- Lograr que los auditores desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para la práctica de auditorías en terreno.
- Mantenerse informado en cualquier momento del avance de la auditoría según el cronograma.
- 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 la planificación del trabajo de auditoría interna:

- Revisión del diseño del programa de auditoría, es decir, asegurar una adecuada planeación de los trabajos en función de los puntos críticos determinadas bajo un análisis de riesgos.
- 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.
- 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 auditoría, reciba la orientación y supervisión adecuada para asegurar el logro de los objetivos. También deberá controlar la correcta ejecución de los programas, aprobar los ajustes a los mismos y efectuar o delegar la revisión de la preparación de los papeles de 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.

Mediante el análisis de variables cualitativas de las labores desarrolladas, por ejemplo, podrá evaluarse periódicamente el cumplimiento de normas de auditoría, la adecuación con los procedimientos establecidos en el programa de auditoría, la justificación y autorización de ajustes al programa, si el trabajo de auditoría ha sido realizado con el debido cuidado profesional, si los papeles de trabajo contienen la evidencia de los hallazgos y conclusiones y proveen datos

suficientes para preparar el informe, entre otras.

En este contexto, es necesario establecer puntos críticos para supervisión y medición del trabajo en cada fase de esta etapa del

proceso de auditoría. Para este efecto, a modo de ejemplo, a continuación se presenta en el cuadro, algunos puntos de control y los factores claves para supervisión asociados a estos.

Cuadro N° 8. Ejemplo: Factores Claves en la Planificación del Trabajo de Auditoría Interna

PASOS ETAPA	FACTORES CLAVES PARA SUPERVISIÓN	
PASO N° 1: CONDUCIR UN ESTUDIO O ENCUESTA PRELIMINAR EN LA ACTIVIDAD OPERATIVA DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> Se ha realizado un estudio preliminar que permitió obtener información para la refinación de los riesgos, objetivos de auditoría generales específicos y el alcance. Existe evidencia de que en el resumen del estudio preliminar están todos los antecedentes que justifican continuar con el trabajo de planificación en la "Actividad Contenida 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: DESARROLLAR UNA EVALUACIÓN DETALLADA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD OPERATIVA DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> En la planificación de los trabajos se consideran los objetivos de la actividad operativa bajo revisión, los riesgos significativos y la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad. En la planificación de los trabajos se consideran las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad operativa. 	
PASO N° 3: ESTABLECER O REDEFINIR OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos del trabajo reflejan los resultados de la evaluación preliminar de los riesgos y utilizan criterios adecuados para evaluar el gobierno, la gestión de riesgos y los controles. El alcance del trabajo tuvo en cuenta los sistemas, registros, personal y bienes relevantes (incluso aquellos bajo el control de terceros) y es consistente con los objetivos del trabajo. 	
PASO N° 4: IDENTIFICAR Y/O DEFINIR CRITERIOS DE AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> Existe evidencia de que se han identificado las fuentes y los criterios de auditoría necesarios para evaluar su cumplimiento posteriormente en terreno. 	
PASO N° 5: DEFINIR LOS RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS)	<ul style="list-style-type: none"> Existe evidencia de que se ha asignado los recursos apropiados (incluyendo el personal) para lograr los objetivos del trabajo. 	

PASO N° 6:	▪ Los programas de trabajo establecen los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar la información necesaria para lograr los objetivos del trabajo.	
FORMULAR EL DE Y DE	▪ El programa de trabajo y cualquier ajuste ha sido aprobado oportunamente con anterioridad a su implantación.	
PROGRAMA TRABAJO CRONOGRAMA AUDITORÍA		

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 las actividades de auditoría en la planificación y 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 del 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.
- **Alcance:** Corresponde a la definición de las materias, muestras y montos a revisar, los límites de la auditoría, el período que se considerará para evaluación en el trabajo y los lugares físicos o virtuales incluidos en el trabajo.
- **Banderas Rojas:** Son indicadores, señales, condiciones o síntomas de estar frente a la posibilidad de la existencia de un fraude.
- **Comunicación Preliminar:** Es una de las primeras actividades de acercamiento que debería realizarse en la planificación del trabajo con el responsable de la actividad operativa donde se realiza el trabajo, dependiendo del tipo y naturaleza de la auditoría. En esta comunicación se informa al responsable sobre; el calendario de la auditoría, las razones de ella, el alcance preliminar, y los recursos necesarios estimados.
- **Criterios de Auditoría:** Representan el término que los auditores usan para describir la evidencia que se aplica como criterio o norma para establecer la adecuación de los resultados reales, los procedimientos prescritos, o las prácticas reales. Los criterios de auditoría pueden estar referidos a los requerimientos y prohibiciones contenidas en normas, regulaciones, estándares, indicadores, metas o modelos, etc. contra los cuales se comparan los resultados de la aplicación de pruebas de auditoría, considerando un nivel deseado contra el real o efectivo. Pueden ser de procedimientos o de resultados.
- **Criterios de Procedimientos:** Son requerimientos y/o prohibiciones referidos al cumplimiento de políticas, procedimientos y actividades en procesos y controles organizacionales.
- **Criterios de Resultados:** Son requerimientos y/o prohibiciones referidos a los resultados cuantitativos y cualitativos en procesos y controles organizacionales.
- **Cronograma del Trabajo:** Documento que debería contener las fechas que se programaron, las diversas actividades del trabajo y los responsables de llevarlas al efecto.
- **Esquema Global del Fraude:** Corresponde a la clasificación general y sistematización de las diversas formas como se pueden cometer fraudes en un organización.
- **Estudio o Encuesta Preliminar:** Es un proceso rápido para la recopilación de información, sin que necesariamente implique una verificación detallada. Este permitirá recopilar información relevante de tipo general y específica para familiarizarse con las actividades, procesos, procedimientos, riesgos y controles. Así como para identificar las áreas en las que se deberá poner más énfasis

en el trabajo y lograr comentarios y sugerencias de parte del responsable de la actividad operativa, y de otras partes interesadas del trabajo, constituyéndose por lo tanto en una oportunidad para que el auditor interno comience una relación participativa con todos los involucrados.

- **Extensión de los Procedimientos de Auditoría:** Corresponde a la cantidad de evidencia que necesariamente debe obtener el auditor interno para satisfacer los objetivos del trabajo. El auditor interno debe reunir y evaluar evidencia suficiente para respaldar las conclusiones y las recomendaciones en forma fundada.
- **Fuentes de Criterios de Auditoría:** Normas, regulaciones, estándares, indicadores, metas o modelos, etc. que incluyen requisitos o prohibiciones que se consideran como criterios de auditoría.
- **Matriz Preliminar de Riesgos y Controles o Matriz de Planificación de Riesgos y Controles:** Es una herramienta que utiliza el auditor interno para identificar y analizar los riesgos de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría, en base a su probabilidad y consecuencia, identificar y levantar los controles claves que cubren esos riesgos y analizar su efectividad respecto de su capacidad de mitigación de los riesgos.
- **Naturaleza de los Procedimientos de Auditoría:** Corresponde a los tipos de pruebas que realiza el auditor interno para satisfacer los objetivos del trabajo. De acuerdo a la naturaleza del trabajo, el auditor interno puede decidir utilizar procedimientos de auditoría manuales técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC) o una combinación de ambas.
- **Objetivos del Trabajo:** Corresponden a declaraciones establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo y responden a la pregunta: ¿Qué intenta lograr el trabajo de auditoría? Se clasifican en objetivos de auditoría generales y específicos.
- **Organización Gubernamental (organización):** Servicio, Órgano o Entidad dependiente de la Administración del Estado.
- **Principales Fuentes de Información:** Los auditores internos deben obtener o actualizar la información de los antecedentes sobre el área o proceso a revisar. Esto, con el fin de determinar su impacto sobre los objetivos y alcance del trabajo, por lo que los objetivos deben reflejar los resultados de esta evaluación.
- **Procedimientos Analíticos:** Los procedimientos analíticos permiten examinar y evaluar información crítica dispuesta en planillas, bases de datos o registros manuales. Estas técnicas consisten básicamente en comparar y estudiar toda la información relacionada con el área o proceso objeto del examen, es decir, la financiera, económica y técnica.
- **Procedimientos de Auditoría:** Corresponde a las diversas técnicas y métodos que el auditor interno puede utilizar para obtener la evidencia necesaria para alcanzar los objetivos generales y específicos de auditoría establecidos.
- **Pruebas de Auditoría:** Corresponde a la aplicación en terreno de los procedimientos de auditoría, de acuerdo a lo definido en el programa de auditoría o programa de trabajo.

- **Programa de Auditoría o Programa de Trabajo:** Documento que tiene como finalidad orientar el trabajo para cumplir con los objetivos de auditoría. En este documento se establecen entre otros; los riesgos, controles y pruebas de auditoría a aplicar en terreno.
- **Procedimientos de Auditoría Manuales:** En este tipo de procedimiento el auditor interno es el principal medio para su aplicación. Los que se realizan comúnmente son; consulta, observación, inspección, revisión de comprobantes, rastreo, reejecución, procedimientos analíticos y conformación.
- **Procesos de Control:** Las políticas, procedimientos (manuales y automáticos) y actividades, que forman parte de un marco de control, diseñados y operados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos nivel que una organización está dispuesta a aceptar.
- **Procesos de Gestión de Riesgos:** Procesos para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.
- **Procesos de Gobierno (Gobernanza):** La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo (la máxima autoridad o Jefe de Servicio en el Sector Público) para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr su objetivos.
- **Pruebas de Cumplimiento:** Están relacionadas con el grado de efectividad del sistema de control interno. Tienen por objeto obtener evidencia de que los controles internos en los que el auditor basa su confianza, están siendo aplicados de acuerdo a su diseño.
- **Pruebas Sustantivas:** Están relacionadas con la integridad, exactitud y validez de la información que soporta las decisiones, en caso de que se esté evaluando la gestión. También proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y de los saldos de las cuentas de los estados contables en el caso de auditorías financieras.
- **Responsable Operativo:** Personal que tiene la responsabilidad de la dirección de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.
- **Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador:** En este tipo de procedimiento el auditor interno utiliza básicamente; software, sistemas y tecnologías como principal medio para su aplicación. Estos mecanismos ayudan al auditor interno a probar directamente las actividades de control creadas en sistemas de información computarizados y los datos incluidos en archivos digitales.
- **Tiempo de los Procedimientos de Auditoría:** Corresponde a la definición de cuándo (momento) se realizarán las pruebas de auditoría y cuánto tiempo (periodo) durarán en su aplicación.
- **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 una actividad operativa, producto de recomendaciones de auditoría. Es parte del Plan Anual de Auditoría y puede haber sido priorizado en base a factores críticos de riesgo 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.

VII.- BIBLIOGRAFÍA

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

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

- 2100: Naturaleza del trabajo.
- 2110: Gobierno.
- 2120: Gestión de riesgos.
- 2130: Control.
- 2200: Planificación del trabajo.
- 2201: Consideraciones sobre planificación.
- 2210: Objetivos del trabajo.
- 2220: Alcance del trabajo.
- 2230: Asignación de recursos para el trabajo.
- 2240: Programa de trabajo.

- **Documentos de Posición**

- Modelo de las Tres Líneas del IIA 2020.

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

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

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

VIII.- ANEXOS

ANEXO N° 1: TABLAS DE VALUACIÓN DE RIESGOS – PROBABILIDAD E IMPACTO

1.- SEVERIDAD DEL RIESGO

1.1.- Cuadro N° 1: Categorías de Probabilidad

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que este se presente en el año en curso. (90% a 100%).
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que este se presente en el año en curso.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que este se presente en el año en curso.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que este se presente en el año en curso.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que este se presente en el año en curso.

1.2.- Cuadro N° 2: Categorías de Impacto (Consecuencias)

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto catastrófico en el presupuesto y/o comprometen totalmente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización dañaría gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo finalmente que estos se logren en el año en curso.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal en el año en curso.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que este se desarrolle parcialmente en forma normal en el año en curso.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.

1.3.- Cuadro Nº 3: Nivel de Severidad del Riesgo – Riesgo Inherente

NIVEL PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO $S = (P \times I)$
Casi Certeza (5)	Catastróficas (5)	EXTREMO (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	EXTREMO (20)
Casi Certeza (5)	Moderadas (3)	EXTREMO (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	ALTO (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	ALTO (5)
Probable (4)	Catastróficas (5)	EXTREMO (20)
Probable (4)	Mayores (4)	EXTREMO (16)
Probable (4)	Moderadas (3)	ALTO (12)
Probable (4)	Menores (2)	ALTO (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	MODERADO (4)
Moderado (3)	Catastróficas (5)	EXTREMO (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	EXTREMO (12)
Moderado (3)	Moderadas (3)	ALTO (9)
Moderado (3)	Menores (2)	MODERADO (6)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	BAJO (3)
Improbable (2)	Catastróficas (5)	EXTREMO (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	ALTO (8)
Improbable (2)	Moderadas (3)	MODERADO (6)
Improbable (2)	Menores (2)	BAJO (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	BAJO (2)
muy improbable (1)	Catastróficas (5)	ALTO (5)
muy improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
muy improbable (1)	Moderadas (3)	MODERADO (3)
muy improbable (1)	Menores (2)	BAJO (2)
muy improbable (1)	Insignificantes (1)	BAJO (1)

En el cuadro anterior se muestra el resultado de la combinación entre las categorías del nivel de impacto del riesgo y las categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir, el nivel de severidad.

De ese esquema se puede observar que las categorías de impacto tienen una mayor incidencia en el nivel de severidad asignado, puesto que aunque la probabilidad de ocurrencia sea menor, al

tratarse de riesgos con impactos altos, cualquier materialización del riesgo (aunque sea en solo una oportunidad) tendrá una consecuencia significativa en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos del proceso examinado.

Esto explica los casos en que a igual valor, la severidad del riesgo es distinta. A modo de ejemplo se presentan las siguientes relaciones:

NIVEL PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO $S = (P \times I)$
muy improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
Probable (4)	Insignificantes (1)	MODERADO (4)
Probable (4)	Moderadas (3)	ALTO (12)
Moderado (3)	Mayores (4)	EXTREMO (12)

2.- CLASIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL CONTROL CLAVE

2.1.- Diseño del control

- **Cuadro Nº 4: Oportunidad de la Aplicación del Control (O):**

Clasificación	Descripción
Preventivo (Pv)	Controles claves que actúan antes o al inicio de una actividad.
Correctivo (Cr)	Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias.
Detectivo (Dt)	Controles claves que solo actúan una vez que el proceso ha terminado.

- **Cuadro Nº 5: Periodicidad en la Aplicación del Control (PD):**

Clasificación	Descripción
Permanente (Pe)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
Periódico (Pd)	Controles claves aplicados en forma constante solo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo.
Ocasional (Oc)	Controles claves que se aplican solo en forma ocasional en un proceso.

- **Cuadro Nº 6: Automatización en la Aplicación del Control (A):**

Clasificación	Descripción
100% automatizado (At)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados.
Semi – automatizado (Sa)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.
Manual (Ma)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados.

2.2.- Cuadro Nº 7: Escala de Clasificación de la Idoneidad del Diseño de los Controles

CUMPLIMIENTO CON NORMAS O REQUISITOS DE CONTROL	CARACTERÍSTICAS DISEÑO CONTROL CLAVE/FUNDAMENTAL			CLASIFICACIÓN	VALOR DEL DISEÑO DEL CONTROL
	PERIODICIDAD (PD)	OPORTUNIDAD (O)	AUTOMATIZACIÓN (A)		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERMANENTE PERMANENTE PERMANENTE	PREVENTIVO PREVENTIVO PREVENTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	OPTIMO	5
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERMANENTE PERMANENTE PERMANENTE	CORRECTIVO CORRECTIVO CORRECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERMANENTE PERMANENTE PERMANENTE	DETECTIVO DETECTIVO DETECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	BUENO	4
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERIODICO PERIODICO PERIODICO	PREVENTIVO PREVENTIVO PREVENTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERIODICO PERIODICO PERIODICO	CORRECTIVO CORRECTIVO CORRECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	MAS QUE REGULAR	3
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERIODICO PERIODICO PERIODICO	DETECTIVO DETECTIVO DETECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	OCASIONAL OCASIONAL OCASIONAL	PREVENTIVO PREVENTIVO PREVENTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	REGULAR	2
CUMPLIMIENTO ADECUADO	OCASIONAL OCASIONAL OCASIONAL	CORRECTIVO CORRECTIVO CORRECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	OCASIONAL OCASIONAL OCASIONAL	DETECTIVO DETECTIVO DETECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	DEFICIENTE	1
INSUFICIENTE	NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	INEXISTENTE	1

Para examinar el diseño de un control, en primer lugar debe expresarse con un breve detalle de las actividades de control realizadas, analizando su nivel de documentación y segregación de funciones (quién autoriza o revisa debe ser distinta a quién ejecuta). Hay que relevar que el control debe expresarse claramente, señalando qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cuándo lo realiza. Una vez definido, se debe evaluar si el control mitigante asociado a un riesgo tiene un nivel de cumplimiento adecuado respecto de los requisitos de control básicos que en este modelo se han relevado para dar razonable seguridad de cumplimiento de los objetivos y metas. Esto implica realizar un análisis integral de los referidos requisitos (segregación, autorización, formalización,

etc.) y determinar si estas se cumplen de para un control examinado en particular.

Producto de este análisis, se puede dar que los referidos requisitos se cumplan satisfactoriamente, es decir, que el control esté sustentado en una estructura básica sólida. Posteriormente, se debe seguir con el análisis del diseño del control, este aspecto es relevante, ya que los riesgos son por naturaleza dinámicos y requieren que los controles tengan una estructura que se oriente a la prevención de la materialización del efecto de los riesgos dinámicos.

Finalmente, se debe clasificar el nivel de efectividad del control examinado, de acuerdo con el esquema presentado, asignándole el valor respectivo según la escala.

En caso que esto no ocurra, es decir, los requisitos no presentan un cumplimiento suficiente en el control examinado, debe entenderse que su nivel de cumplimiento es insuficiente y corresponde clasificarlo como si se tratara de un control inexistente, con valoración de 1, sin que ya sea necesario evaluar la efectividad en el diseño del control respecto de la ocurrencia del riesgo.

Por consiguiente, debe clasificarse como inexistente, con nivel de eficiencia del control examinado de 1, de acuerdo con la escala contenida en el esquema presentado.

Al describir los controles existentes, se debe señalar al menos: la norma o guía que lo instruye, quién lo realiza, qué actividades desarrolla, cómo las ejecuta y cuándo y cómo se evidencia su cumplimiento (registros documentales o electrónicos en el sistema).

Actividades de Control Clave Comunes

Algunos ejemplos de los distintos tipos de actividades de control clave más comunes que se pueden considerar como claves en los procesos de una organización son:

- **Aprobar:** Autorización para ejecutar una transacción, otorgada por una persona que tiene facultades para hacerlo.
- **Calcular:** Computar o volver a computar un importe que resulta de otros datos obtenidos en el proceso

- **Documentar:** Preservar información original o documentar la base lógica de las opiniones emitidas para referencia futura
- **Examinar:** Verificar la existencia o el surgimiento de un atributo
- **Comparar:** Comparaciones entre dos atributos diferentes para verificar si coinciden
- **Controlar:** Verificar para asegurar que una acción se esté realizando
- **Restringir:** No permitir una acción no aceptable
- **Segregar:** Separar las responsabilidades incompatibles que pueden crear la posibilidad para una acción no deseada
- **Supervisar:** Proporcionar instrucciones y supervisión para asegurar que las acciones y las tareas se lleven a cabo tal como se diseñaron

3.- NIVELES DE CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO - RIESGO RESIDUAL

La exposición al riesgo está determinada por la severidad del riesgo dividida por la

eficiencia del control asociado a ese riesgo. Estos elementos se obtienen de las relaciones detalladas previamente en este anexo. A continuación se presenta la escala de nivel de exposición al riesgo que los califica:

Cuadro Nº 8: Escala del Nivel de Exposición al Riesgo

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
<u>NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO</u> <u>NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL</u>	8,0 – 25,0	NO ACEPTABLE (Na)
	4,0 – 7,99	MAYOR (Ma)
	3,0 – 3,99	MEDIA (Md)
	0,2 - 2,99	MENOR (Me)

Tal como se señaló, la escala previamente presentada, ha sido construida en base a la relación entre el nivel de severidad del riesgo (Bajo, Moderado, Alto, Extremo) y el nivel de eficiencia del control asociado a ese riesgo (Deficiente, Regular, Más que regular, Bueno, Óptimo). Dicha relación se presenta en el cuadro Nº 9.

Un primer análisis de dicha escala observaría que los niveles de exposición al riesgo Mayor y No Aceptable, pudiesen tener un rango muy extenso de valores; 4,0 a 7,99 y 8,0 a 25 puntos respectivamente, pero al realizar un análisis más riguroso, se debería observar que en realidad los niveles de exposición al riesgo con valores más altos, corresponden a las combinaciones entre los niveles de riesgo más severos y los niveles de eficiencia del control más Bajos, o a las combinaciones entre los riesgos con severidad más altas y con controles que tienen un nivel de efectividad solo de Regular.

Por otra parte, los niveles de exposición al riesgo más bajos están conformados por las combinaciones entre los niveles de riesgos menos severas y los niveles de eficiencia del control más altos, o por las combinaciones entre riesgos con severidades Bajas y controles con niveles de efectividad Deficiente o Regular, o por las combinaciones entre riesgos con severidad altas, pero con controles con nivel de efectividad Óptimo o Bueno.

Por ejemplo, en el cuadro Nº 9 se observa que el nivel de exposición al riesgo E1 = 10, (Nivel de exposición al riesgo No Aceptable) está conformado por un nivel de severidad del riesgo, Extremo = 20 y un nivel de efectividad de control, Regular = 2.

En el caso del nivel de exposición E2 = 4 (Nivel de exposición al riesgo Mayor), está conformado por un nivel de severidad del riesgo, Alto = 12 y un nivel de efectividad de control, Más que Regular = 3.

Finalmente, el nivel de exposición E3 = 1 (Nivel de exposición al riesgo Menor), está conformado por un nivel de severidad del

riesgo, Alto = 5 y un nivel de efectividad de control, Óptimo = 5.

Cuadro Nº 9: Relaciones Entre Severidad del Riesgo e Idoneidad del Diseño del Control que Determinan la Escala del Nivel de Exposición al Riesgo

			NIVEL DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL					
			ÓPTIMO	BUENO	MAS QUE REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	
			5	4	3	2	1	
NIVEL DEL RIESGO	BAJO - MODERADO	ALTO - EXTREMO	25	5	6,25	8,33	12,5	25
			20	4	5	6,67	10 <div>E1</div>	20
			16	3,2	4	5,33	8	16
			15	3	3,75	5	7,5	15
		12	2,4	3	4 <div>E2</div>	6	12	
		10	2	2,5	3,33	5	10	
		9	1,8	2,25	3	4,5	9	
		8	1,6	2	2,67	4	8	
	BAJO - MODERADO	ALTO - EXTREMO	6	1,2 <div>E3</div>	1,5	2	3	6
			5	1	1,25	1,67	2,5	5
			4	0,8	1	1,33	2	4
			3	0,6	0,75	1	1,5	3
			2	0,4	0,5	0,67	1	2
			1	0,2	0,25	0,33	0,5	1

ANEXO N° 2: CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE RIESGO DE AUDITORÍA

Los Jefes de Auditoría necesitan considerar los riesgos relacionados con sus actividades de auditoría interna y la consecución de sus objetivos, fundamentalmente por los siguientes motivos:

- La actividad de auditoría interna no es inmune a los riesgos.
- Los riesgos de las actividades de auditoría interna tienen que considerar fracaso de la auditoría, falso aseguramiento y riesgos de reputación.
- Toda organización experimentará fallos de control.

Por otra parte, el Instituto de Auditores Internos (IIA) señala que la actividad de auditoría interna enfrenta los siguientes problemas en su actuar:

- El incumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.
- Un programa de aseguramiento y mejora de la calidad inadecuado (Norma 1300), en el que se incluyen los procedimientos de supervisión de la independencia y objetividad del auditor.
- La carencia de un proceso de evaluación de riesgos efectivo para la identificación de las áreas clave de auditoría durante la evaluación estratégica de riesgos, así como de las áreas de alto riesgo durante la planificación de auditorías individuales.
- De ello se deriva la realización de una auditoría no adecuada y/o la pérdida de tiempo en la realización de auditorías inadecuadas.
- La deficiencia en el diseño de procedimientos de auditoría interna efectivos para la evaluación de los riesgos “reales” y los controles correctos.

- La evaluación indebida de la idoneidad del diseño y la efectividad del control como parte de los procedimientos de auditoría interna.
- El uso de equipos de auditoría que no disponen del nivel apropiado de competencia basada en la experiencia o del conocimiento de las áreas de alto riesgo.
- La carencia de un alto escepticismo profesional y de procedimientos ampliados de auditoría interna para los hallazgos o las deficiencias de control.
- Una supervisión inadecuada de auditoría interna.
- La toma de decisiones equivocadas cuando había evidencia de fraude.
- Información de sospechas a las personas inadecuadas.
- Comunicación incorrecta de la información.

También señala que la actividad de auditoría interna puede implantar las siguientes prácticas para mitigar sus riesgos:

- Contar con un programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
- Análisis periódico de la metodología para determinar el universo de la auditoría.
- Análisis periódico del contenido del plan de auditoría.
- Realizar una planificación de auditoría efectiva.
- Mantener un proceso de planificación meticuloso que incluya hechos relevantes y actualizados sobre el cliente y el desempeño de una evaluación de riesgos efectiva puede reducir significativamente los riesgos de fracaso de la auditoría.
- Realizar un diseño de auditoría efectivo.
- Implicación del Jefe de Auditoría en el proceso de auditoría interna.
- Además, una actividad de auditoría interna puede tener procedimientos de orientación que perfilen cuándo y qué

tipos de asuntos transferir y a qué nivel de dirección de auditoría interna.

- Asignación de recursos apropiados.
- Además de las competencias adecuadas, es importante garantizar que el equipo posee el nivel apropiado de experiencia, incluyendo grandes habilidades de gestión de proyectos para aquellos que lideran un trabajo de auditoría interna.

También existen definiciones de riesgo de auditoría que sin perjuicio que están más bien asociadas a la auditoría externa son de aplicación para la auditoría interna. En este contexto riesgo de auditoría se define como la posibilidad de que la información o actividad sujeta a examen contenga errores o irregularidades significativas y no sean detectados en la ejecución. Y por tanto, es la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado esos errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe. El riesgo de auditoría está compuesto por:

a.- Riesgo Inherente: Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa y financiera, antes de verificar la efectividad del control interno diseñado y aplicado por el ente a ser auditado. Este riesgo tiene relación directa con el contexto global de una organización e incluso puede afectar a su gestión.

La gestión de este riesgo no está relacionada directamente con el trabajo del auditor interno, porque es propia de la operatoria de la organización.

b.- Riesgo de Control: Es la posibilidad de que los procedimientos de control interno incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores significativos de manera oportuna. Este riesgo si bien no afecta a la organización como un todo, incide de manera directa en los componentes.

La gestión de este riesgo no está relacionada directamente con el trabajo del auditor, porque es propia de la operatoria de la organización.

c.- Riesgo de Detección: Se origina al aplicar procedimientos de auditoría que no son suficientes para lograr descubrir errores o irregularidades que sean significativos, es decir, que no detecten una debilidad de control o hallazgo que pudiera ser importante.

El riesgo de detección es controlable por el auditor y depende entre otros factores, de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Como producto del conocimiento de la organización y la evaluación del control interno, el supervisor y jefe de equipo elaborará un reporte para aprobación del Jefe de Auditoría que emitió la orden de trabajo que permita determinar el enfoque final del examen a ejecutar.

Como ya se vio antes, el auditor debe diseñar y desempeñar procedimientos de auditoría adicionales cuya naturaleza, oportunidad y extensión sean adecuados al nivel del riesgo de auditoría.

El propósito de este requerimiento es proveer un vínculo claro entre la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría adicionales que realiza el auditor y la valoración de riesgos. Al diseñar procedimientos de auditoría adicionales, el auditor considera asuntos tales como el significado del riesgo; la probabilidad de que ocurrirá una declaración equivocada material; las características de la clase de transacciones, balance de cuenta o revelación implicada; la naturaleza de los controles específicos usados por la organización incluyendo el uso que esta de a la tecnología de la información (TI); y si el auditor espera obtener evidencia de auditoría para determinar si los controles

de la organización son efectivos para prevenir, o detectar y corregir, declaraciones equivocadas materiales. La naturaleza de los procedimientos de auditoría es de la mayor importancia para responder a los riesgos valorados.

La valoración que realiza el auditor sobre los riesgos provee una base para considerar lo apropiado del enfoque de auditoría para diseñar y desempeñar procedimientos de auditoría adicionales. En algunos casos, el auditor puede determinar que solamente las pruebas de la efectividad de operación de los controles son respuesta al riesgo valorado. En otros casos, el auditor puede determinar que solamente son apropiados los procedimientos sustantivos. Pero en general se realiza una combinación de ambos procedimientos.

ANEXO N° 3: CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE FRAUDE

1.- ELEMENTOS CONTENIDOS EN LAS NORMAS DE AUDITORÍA INTERNA GENERALMENTE ACEPTADAS RELACIONADOS CON FRAUDE

De acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales Generalmente Aceptadas²²; a continuación se presentan los elementos a considerar en lo relativo al fraude así como al rol del auditor interno en la detección y prevención de los riesgos de fraude y la manera de afrontar esos riesgos en las auditorías e investigaciones que realizan:

- Dichas Normas señalan que los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización, pero no es de esperar que tengan conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.
- El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:
 - El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.
 - La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.
 - La adecuación y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
 - La probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos.
 - El costo de aseguramiento en

relación con los beneficios Potenciales.

- El Jefe de Auditoría Interna debe informar periódicamente al Jefe de Servicio sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones al riesgo y cuestiones de control significativas, cuestiones de gobierno y otros asuntos necesarios o requeridos por el Jefe de Servicio.
- La actividad de auditoría interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización gestiona el riesgo de fraude.
- El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo.

2.- FACTORES QUE MOTIVAN EL FRAUDE - ELEMENTOS DEL FRAUDE

El marco conceptual más reconocido para comprender el concepto de fraude es el llamado Triángulo del fraude, concebido en un principio por el sociólogo Donald Cressey, criminólogo estadounidense, y muy difundido por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados. El Triángulo del fraude tiene vértices o componentes que deben estar presentes para que una persona común cometa fraude: Presiones, Incentivos percibidos (oportunidades percibidas) y Racionalización del comportamiento fraudulento.

- **Presión:** Motivo o incentivo para cometer el fraude, se presenta principalmente en el aspecto económico para alcanzar metas de desempeño (volumenes de ventas), obtener bonos en función de resultados (incremento en

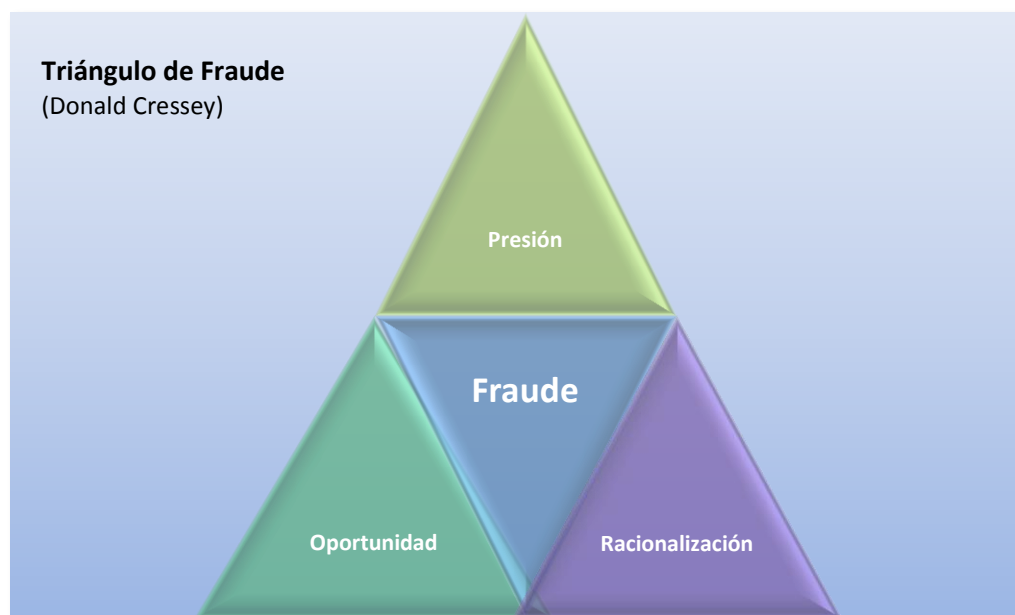
²² Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

las utilidades o rebaja en los costos), por deudas personales (tarjetas de crédito, vacaciones, adicciones como drogas o alcohol, etc.)

- **Oportunidad:** La persona que va a cometer un fraude tiene el acceso, conocimiento y tiempo para realizar sus irregulares acciones, percibe que existe la oportunidad para hacerlo sin ser detectado debido a una debilidad en el sistema de control interno de la empresa y/o cuando se encuentra en una posición de confianza y/o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados para cometer fraude (colusión).

- **Racionalización:** Representa un momento en que la persona que va a cometer un fraude analiza si su acción estará bien o mal hecha y este elemento solo se presenta antes de que el defraudador vaya a cometer un acto ilícito por primera vez, ya que una vez que una persona comete un fraude busca razones válidas que justifican su comportamiento impropio, por ejemplo, alegar baja remuneración (considerar que no es fraude sino una compensación salarial, un préstamo), falta de reconocimiento en la organización (convencerse de que es una bonificación), fraude cometido por otros empleados y/o directivos (argumentar que si otros cometen fraudes, el propio está justificado, debido a que otras personas lo hacen).

Esquema N° 1: Elementos del Triángulo del Fraude



En la literatura se señala que de los tres elementos, la oportunidad es el factor sobre el que más puede influir una organización. Las organizaciones necesitan procedimientos y controles internos que eviten poner a empleados en posiciones

para cometer fraude y que detecten actividades fraudulentas si estas ocurren.

3.- PERFIL DE LA PERSONA QUE COMETE FRAUDE

Conocer las características más comunes de un defraudador ayuda a las organizaciones a estar mejor preparadas para prevenir incidentes dañinos. Para ello deben tenerse en cuenta todos los factores que pueden llevar a una persona a cometer un fraude, ya sea en provecho propio o ajeno: enriquecimiento, problemas económicos, resentimientos con la empresa, ansias de poder, sentimiento de que su remuneración no tiene relación con su responsabilidad. A su vez, se debe analizar el entorno del individuo, su estilo de vida, las oportunidades que se le presentan para cometer el fraude, el control de sus superiores, su falta de escrúpulos (no temer ser descubierto ni sancionado). Psicológicamente, el funcionario deshonesto será egocéntrico, arriesgado, inquisitivo y un gran trabajador.

De acuerdo con estudios realizados por ACFE y otras entidades que estudian el tema del fraude, el perfil que define el estereotipo del defraudador comprende las siguientes características:

- Mayoritariamente hombres entre 36 y 45 años de edad, con antigüedad superior a 3 años, de altos cargos ejecutivos relacionados con el área financiera y que trabaja normalmente coludido con otros colegas.
- Educados, con fundamentos religiosos, no tienen problemas con el uso de alcohol o drogas, buena salud psicológica, motivados, tienen armonía familiar, demuestran control personal.
- Llega temprano, se queda fuera de hora, trabaja fines de semana y feriados sin que su puesto y carga de trabajo lo requiera.
- Exhibe un estilo de vida que no se corresponde con sus ingresos.
- No delegan funciones y se manejan en forma autónoma.

- Se involucran en actividades de otros departamentos.
- Toma deudas por encima de su capacidad de pago.
- Piden dinero prestado en pequeñas sumas a compañeros de oficina.
- Usan vales de caja con frecuencia y/o adelantos de sueldo.
- Cubren diferencias con ajustes de cuenta contables.
- Critica a sus compañeros de trabajo para alejar sospechas.
- Explica por lo general que su alto nivel de vida responde a los ingresos de su esposa y/o herencias recibidas.
- Trata de desviar el tema de consulta y/o da explicaciones excesivas y sin sentido en cualquier tema de investigación.
- Evidencia nerviosismo ante cualquier consulta.
- No se toma vacaciones, va a trabajar enfermo para que no lo descubran.
- No acepta cambios de sector y/o ascensos.
- Se disgusta cuando se le pide información.
- No delega funciones, ni resguardo de archivos o registros.
- Llamadas y/o visitas excesivas fuera de horario laboral a clientes y/o proveedores.
- Utilizan en forma excesiva el teléfono o se encuentran fuera de la oficina más tiempo de lo habitual.
- Tratan de ser socialmente aceptados dentro de la organización.
- Incumbe a cargos jerárquicos.
- Por lo general convencen de sus actos al personal de la organización para que estos avalen o realicen como propios determinados actos y/o buscan cómplices internos o externos.
- Planifican sus actos de forma tal que no queden involucrados en su accionar

Si bien ninguna de las señales de alerta antes indicadas implican que un empleado se encuentre en realidad cometiendo

fraude, una combinación de estos factores podría ser un indicativo de la necesidad de que se realicen indagaciones y que auditoría preste mayor atención a los aspectos relacionados.

4.- CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE PREVENCIÓN, DETECCIÓN E INVESTIGACIÓN DE FRAUDE

Tal como se ha señalado, el Fraude siempre está latente en una organización, independiente de su estructura, tamaño y complejidad. En consecuencia, es recomendable que el Jefe de Servicio tome la decisión de que se implanten controles para prevenir, disuadir y perseguir situaciones de fraude, con especial énfasis en las acciones preventivas. A continuación se presenta el desarrollo de estos tópicos.

4.1.- PREVENCIÓN DE FRAUDES

En toda organización es necesario que se elabore un Programa de Prevención de Fraudes, basado en políticas, procesos, organización y recursos, orientado a prevenir, controlar, detectar y minimizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo de fraude. Para iniciar esta etapa es necesario plantearse algunas interrogantes que ayuden a establecer los lineamientos, por ejemplo:

- ¿Dónde puede ocurrir el fraude?
- ¿Qué controles deben existir para prevenir o detectar el fraude?
- ¿Cómo se monitorean estos controles?
- ¿Cómo se comunican los resultados de las actividades de monitoreo?
- ¿Qué hacer cuando se encuentran excepciones o instancias de fraude?

La responsabilidad de Auditoría Interna, es la de asistir en la prevención del fraude por medio del análisis de la eficiencia y eficacia del control interno, acorde con el riesgo potencial en los diferentes segmentos de operación de la organización.

Dentro de los controles internos que el auditor interno debe considerar para la prevención de fraudes, se encuentran:

- Segregación de funciones
- Rotación de puestos
- Restricción de acceso a áreas de riesgo
- Incrementar los niveles de seguridad
- Desarrollo de políticas y procedimientos administrativos y contables

El auditor, en el desarrollo natural del proceso de auditoría interna, obtiene el conocimiento de la organización y su entorno, incluyendo su control interno. Durante la ejecución del programa, el auditor debe considerar si la información obtenida advierte que se encuentran presentes uno o más factores de riesgo de fraude.

Si bien los factores de riesgo de fraude no necesariamente indican su existencia, suelen estar presentes en circunstancias en las que ellos se han producido. Comúnmente se oculta el fraude, lo que puede hacer que sea muy difícil de detectar en una primera instancia, así como también, establecer un orden de importancia de estos factores.

La capacidad de un auditor para detectar el fraude dependerá también de factores fuera de su control, principalmente: la habilidad del autor; la jerarquía de los implicados en el fraude; el grado de colusión que conlleva; y la frecuencia y amplitud de la manipulación.

En la prevención del fraude, el principal responsable es el Jefe de Servicio, el que debiese implementar medidas que se consideran fundamentales:

- Crear y mantener un clima de honestidad y moral elevada (códigos de conducta conocido por los empleados).

- Evaluar riesgos de fraude y tomar la decisión de implementar procedimientos y controles.
- Desarrollar un adecuado proceso de vigilancia.
- Segregar la responsabilidad de los riesgos de fraude identificados.
- Evaluación permanente de nuevos eventos o patrones de fraude que se puedan estar generando.
- Establecimiento de una política de manejo de eventos de fraude.
- Análisis de controles que mitiguen eventos de fraude a nivel procesos.
- Mejora continua del Ambiente de control, relacionado con aspectos directos a eventos de fraude.
- Planes proactivos de detección de fraudes.

Dentro del listado, el que tiene una mayor relevancia es el código de conducta que sirve de guía para el comportamiento de los funcionarios. Entre los puntos que puede incluir el código de conducta están: ética, confidencialidad, conflictos de intereses, propiedad intelectual, acoso sexual, fraude. Para que el código de conducta resulte eficaz debe ser conocido por todos los empleados, debiendo además estar disponible para su consulta cuando sea necesario.

Algunos estudios señalan que, el fraude es menos frecuente cuando los empleados tienen sentimientos positivos hacia la organización, no sintiéndose abusados, amenazados o ignorados.

En función de lo mencionado, en la organización debiesen tener presente algunos factores que van en desmedro de un ambiente de trabajo positivo, y que pueden incrementar el riesgo de fraude, se pueden mencionar: que a la Jefatura del Servicio parezca no importarle recompensar los comportamientos apropiados; reacción negativa y falta de reconocimiento por el desempeño del trabajo; percepción de faltas de equidad en

la organización; baja lealtad a la organización, falta de sentido de pertenencia, entre otras.

Por otra parte, existen factores que reducen el riesgo de fraude al ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo: Sistemas de reconocimiento y recompensa alineados con metas y resultados; igualdad de oportunidades de empleo; orientación al trabajo en equipo, políticas de toma de decisiones en forma participada; programas de remuneración administrados profesionalmente; programas de entrenamiento, dando prioridad al desarrollo de carrera en la organización.

4.1.1.- Elementos claves en un programa de prevención

- **Ambiente de control**, el ambiente de control involucra aspectos intangibles como la integridad, la competencia, los valores éticos y principio:
 - Código de Ética: debe involucrar a todos los empleados y señalar pautas de comportamiento.
 - Política Antifraude: debe señalar las acciones que constituyen fraude o corrupción y trazar lineamientos de prevención.
 - Sistema de Denuncias: reportar, administrar, investigar y remediar eventos de fraude y corrupción.
 - Políticas de Recursos Humanos: políticas de contratación, selección y promoción de empleados.
- **Evaluación del riesgo**, el proceso de evaluación del riesgo identifica el grado de vulnerabilidad de la compañía frente a potenciales eventos de fraude en sus procesos.

Elementos del proceso de evaluación del riesgo:

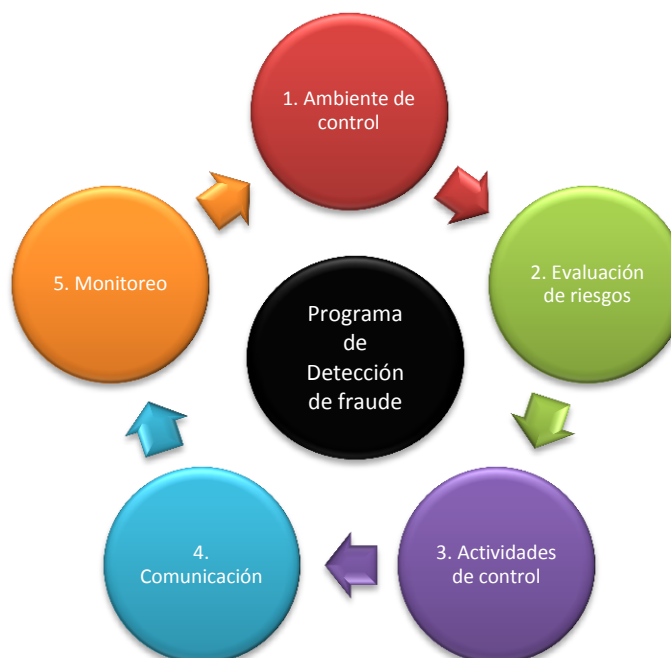
- Identificar los esquemas de fraude para cada uno de los procesos.

- Valorar los riesgos (determinar el tipo de impacto, la probabilidad y su consecuencia)
- Monitorear y evaluar la efectividad de los riesgos identificados.
- **Actividades de control**, una vez se ha evaluado el riesgo, la organización debe identificar o diseñar las actividades de control para prevenir y detectar los riesgos de fraude y corrupción.
 - En necesario probar la efectividad del diseño y operatividad de cada uno de los controles implementados para mitigar el riesgo al cual está asociado.
 - Los controles y el resultado de su efectividad serán documentados en el sistema para la administración de riesgos.
- **Información y comunicación**, una comunicación efectiva es clave para asegurar la efectividad del programa antifraude a través de un mensaje claro respecto al compromiso de la compañía frente la prevención del fraude.
- **Plan de comunicación:**
 - Definir los mensajes claves a comunicar.
 - Diseñar la estrategia de comunicación.
 - Definir los medios de comunicación.
 - Elaborar un cronograma.
 - Plan de capacitación: sesiones de capacitación para todos los empleados, que incluyan los elementos del programa antifraude.
- **Monitoreo**, una vez implementado, el programa antifraude debe ser monitoreado a través de evaluaciones periódicas.

Es importante tener en cuenta durante el proceso de monitoreo:

- La naturaleza y los cambios del mercado.
- Los riesgos asociados al entorno del negocio.
- La competencia y la experiencia de las personas que implementan y ejecutan los controles.
- Los resultados de evaluaciones anteriores.

Esquema N° 2: Elementos claves en un programa de prevención



4.2.- DETECCIÓN DE FRAUDES

Dado que los sistemas de control pueden ser tarde o temprano evadidos, detectar actividades irregulares tan pronto como sea posible es extremadamente importante, así como también la identificación y la eliminación activa de los factores que lo causan y permiten.

Para ello, la detección aplica controles diseñados para alertar al personal apropiado cuando se presentan circunstancias asociadas con actividades fraudulentas. Esto incluye desde mecanismos de auditoría interna hasta canales directos para reportar fraudes de manera anónima.

En el caso del auditor interno se requiere que tenga conocimiento del: Negocio, sistemas de control, entorno, motivaciones para cometer fraude, oportunidades para que se cometa fraude, técnicas básicas de detección de fraude.

Además es requisito básico para establecer un sistema de detección de fraude que se tenga la razonable creencia que existe o puede existir fraude en la organización y la existencia de activos atractivos a ser obtenidos por medios fraudulentos.

Existen apoyos a través de herramientas de detección computarizada que son capaces de revisar grandes volúmenes de datos, identificando patrones sospechosos en la data, aislando los casos que requieran de una investigación más detallada. Además, existen metodologías y herramientas informáticas que ayudan a los auditores a identificar posibles situaciones de fraude interno, siendo el objetivo primordial el obtener evidencia suficiente para sustentar las situaciones irregulares detectadas y realizar sus recomendaciones.

En forma paralela, el equipo de Auditoría Interna, puede generar indicadores que alerten de la posible existencia de fraude, proveer evidencias ante la existencia de fraude, identificar al culpable, obtener pruebas válidas, utilizar métodos

automáticos que ayuden a su identificación, implementar iniciativas, prácticas y promover un cambio cultural para reducir la exposición al riesgo y considerar en su programación lo siguiente:

- Auditorías sorpresivas.
- Capacitación al personal.
- Establecer o revisar una adecuada segregación de funciones en procesos críticos.
- Actuar de manera oportuna, proporcional y firme en caso de ocurra algún fraude, ejecutando soluciones rápidas y adecuadas.
- Seguimiento de las áreas de mayor riesgo sobre las que haya preocupaciones concretas sobre un procedimiento, cuenta o puesto de mando en particular.
- Si la empresa tiene antecedentes de fraude y conducta irregular.
- Atención sobre las áreas donde haya mucha rotación de empleados o cambios en la dirección.
- Revisar si las leyes o regulaciones han cambiado y su aplicación en la organización.
- Las auditorías sean un requerimiento legal, o los gobiernos estén adoptando medidas de cumplimiento legal sobre dichas áreas.

4.3.- INVESTIGACIÓN DE FRAUDES

Cuando se descubre información sobre conductas irregulares o fraudes, bien sean potenciales o reales, el Jefe de Servicio debe estar preparado para llevar a cabo una investigación objetiva y exhaustiva. El objetivo de cualquier investigación es recabar hechos que contribuyan a realizar una evaluación creíble de la infracción supuestamente cometida, de modo que el Jefe de Servicio pueda decidir la línea de actuación a seguir.

Un proceso de investigación bien elaborado normalmente incluirá las siguientes características:

- Será supervisado por un grupo independiente sobre los que el Jefe de Servicio no podrá ejercer una presión excesiva ni interferir en sus decisiones.
- Estará dirigido por un responsable que pueda realizar una investigación imparcial, independiente y fundamentada.
- Implicará una colaboración total, no permitiendo que ningún empleado o directivo de la organización oculte los hechos que dieron lugar a la investigación.
- Protocolos informativos, proporcionando, a los reguladores y, cuando corresponda, al público, la información pertinente sobre las conclusiones de la investigación con total cooperación y transparencia.
- En función de distintos factores, entre otros, la naturaleza del potencial acto ilícito, las partes involucradas y su materialidad, la organización podrá decidir si usar uno o varios de los pasos mencionados anteriormente. El Jefe de Servicio deberá consultar a las funciones supervisoras pertinentes y también los protocolos internos para determinar cuáles son los mejores pasos a seguir para abordar el caso.

Lo anterior, también implicará establecer protocolos bajo los cuales se realizarán las investigaciones, medidas correctivas, remediación de los daños ocasionados, planes de acción y comunicación, estudio de las causas originales que provocaron las fallas de control (por ejemplo, un órgano regulador), sancionar a aquellos que hayan llevado a cabo acciones inapropiadas así como a aquellos directivos que no hayan sido capaces de prevenir o detectar dichas acciones, comunicar a los empleados que al Jefe de Servicio ha tomado las medidas pertinentes. Este último punto, a pesar de que revelar públicamente un fraude o una conducta irregular puede resultar violento para una organización, el Jefe de Servicio quizá deba considerar esta posibilidad para así combatir o adelantarse a la publicidad

negativa que pueda dedicarse a la empresa, poniendo de manifiesto su buena fe y contribuyendo a acabar con el problema.

4.4.- ESQUEMA GENERAL DEL FRAUDE - ARBOL DEL FRAUDE

El fraude ha sido categorizado por la ACFE²³ en tres grandes categorías o esquemas de fraude. Estos corresponden a formas para apropiarse de manera indebida de recursos de las organizaciones.

Estados financieros fraudulentos.

Afirmaciones que carecen de verdad y que pueden ser emitidas respecto de asuntos no financieros, como antecedentes laborales o documentos sin relevancia económica; o respecto de información financiera, en el caso del fraude en estados financieros, se involucran, entre otras; revelaciones intencionalmente falsas, omisión de información relevante, alteración o manipulación de reportes internos con la finalidad de esconder cifras o estadísticas.

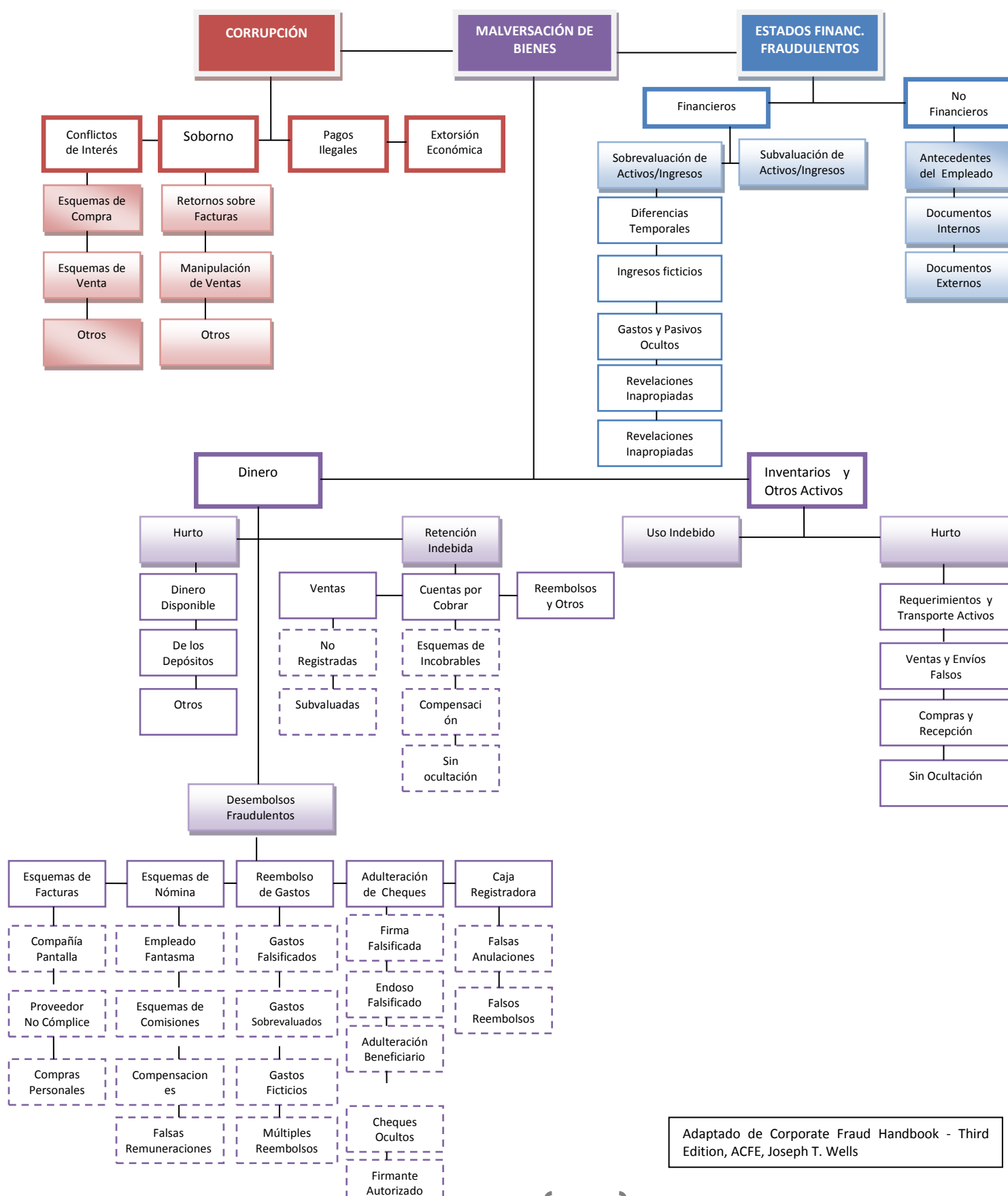
Malversación de activos. Esquemas donde los defraudadores roban o hacen mal uso de los recursos de una organización. El fraude se presenta cuando se le da un uso indebido a dichos activos, entre otras; en inventarios, activos fijos, información confidencial, facturación falsa, los fraudes con la nómina o el robo de efectivo antes de ser contabilizado.

Corrupción. Se refiere a esquemas en que los defraudadores usan su influencia en negocios, violando su deber hacia sus empleadores con el propósito de obtener un beneficio personal o para alguien más.

A continuación se presenta el Diagrama del Árbol del Fraude de la ACFE.

²³ Mayor información en: <http://www.acfe.com/>

Esquema Nº 3: Diagrama del Árbol del Fraude



Adaptado de Corporate Fraud Handbook - Third Edition, ACFE, Joseph T. Wells

5.- BANDERAS ROJAS GENERICAS POR CICLO DE NEGOCIOS

5.1.- BANDERAS ROJAS GENERICAS DEL CICLO DE VENTAS - CUENTAS POR COBRAR

- Pérdida de clientes sin motivo aparente.
- Alto nivel de reclamos.
- Ruptura de correlatividad en la numeración de las facturas, notas de débito y crédito, documentos comerciales.
- Documentos comerciales duplicados.
- Recaudaciones y/o recibos no asociados a facturas.
- Diferencia en los saldos con respecto a las circularizaciones.
- Inexistencia de revisión independiente de condiciones de financiación, pago y precios para clientes.
- Aumento de las notas de crédito, en especial al cierre del ejercicio.
- Costos de despacho y envío no proporcionales a los montos de venta.
- Detección de nuevos clientes sin antecedentes.
- Variaciones inusuales en el monto de ventas.
- Cantidad inusual de ajustes contable.
- Demoras en la conciliación de la cuenta corriente del cliente.
- Manejo indebido de los deudores morosos o en litigio Inexistencia de listas o políticas de precios y/o de otorgamiento de créditos.
- Descripciones abreviadas en las facturas.
- Ventas anuladas y no refacturadas.
- Relación entre descuentos otorgados y las ventas realizadas por cliente, vendedor, etc.
- Débito y créditos no aplicados, por cliente y responsable de emisión.
- Ventas por cliente superiores a los promedios históricos.
- Notas de crédito emitidas para vulnerar límites de crédito.

- Montos acumulados de crédito emitidos por persona.
- Ventas a clientes con límite de crédito excedido.
- Ventas anuladas y no refacturadas.
- Relación entre los descuentos otorgados y las ventas.
- Débito y créditos no aplicados, por cliente y responsable de emisión.
- Código y/o nombre de clientes duplicados.
- Clientes con datos compartidos (nombre, domicilio, cuenta bancaria, etc.) y distinto código.
- Número de RUT duplicados, inconsistentes o erróneos.
- Clientes con límites de crédito superiores al xx% de las variaciones inusuales a los límites de crédito compras promedio.
- Recibos no aplicados.
- Clientes con saldos inconsistentes acorde a las operaciones registradas.
- Variaciones de lista de precios de venta superiores a xx%.
- Saldos de crédito vencidos con una antigüedad significativa.
- Variaciones inusuales a los límites de crédito.
- Recibos no aplicados.
- Variaciones de lista de precios de venta superiores a xx%.
- Variaciones de bonificaciones por cliente.
- Gran número de devoluciones luego de cada cierre del ejercicio.
- Registro de ventas ficticias para cobrar comisiones o bonos indebidamente.

5.2.- BANDERAS ROJAS GENERICAS DEL CICLO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

- Compras acumuladas por proveedor.
- Compras por montos superiores al promedio histórico o compras acumuladas por persona.
- Ruptura de la correlatividad en la numeración de las órdenes de compra,

- informes de recepción y órdenes de pago.
- Facturas de proveedores no asociadas a órdenes de compra y/o informes de recepción
- Relación entre notas de débito-crédito y compras por proveedor-comprador.
- Documentos comerciales duplicados.
- Documentos anulados.
- Frecuencia de compra por proveedor.
- Monto de compras acumulado por comprado.
- Proporción que representan las notas de débito y de crédito sobre las compras de cada proveedor.
- Variaciones de costos superiores a xx%.
- Variaciones de plazo de pago superiores a xx días.
- Variaciones de bonificaciones superiores al xx%.
- Órdenes de pago no asociadas a facturas.
- Compras autorizadas por encima del límite el comprador.
- Pagos a la orden de una empresa o persona distinta del proveedor.
- Comparación de frecuencias y montos acumulados de compras a proveedores de un mismo rubro.
- Pagos fechados antes del vencimiento de la factura.
- Diferencias entre orden de compra y factura por proveedor entre esta última y la orden de pago.
- Cheques no retirados por proveedores.
- Recibos de proveedores no aplicados.
- Deudas vencidas.
- Cantidad de pagos / mes por proveedores.
- Proveedores con saldos inconsistentes acorde a las operaciones registradas.
- Códigos y/o nombres de proveedores repetidos.
- Proveedores con datos compartidos (nombre, domicilio, cuenta bancaria) y distinto código.
- Número de RUT duplicados, inconsistentes o erróneos.

- Proveedores sin movimiento.
- Proveedores con pagos individualmente inmateriales pero significativos en su conjunto.
- No se cancelan los comprobantes (timbre pagado e intervenido).
- Facturas de varios proveedores en un mismo papel, formato y hasta con el mismo pie de imprenta.
- Cambio de proveedor para pedidos urgentes.
- Juntar pedidos y hacer pedidos excesivos y en corto plazo de entrega para beneficiar al que tiene un acuerdo especial.
- Adquirir bienes o servicios a sobreprecio beneficiándose el funcionario, incluso en complicidad con los proveedores.
- Alterar los cheques de la empresa en valores y/o beneficiarios a fin de cobrarlos el empleado, puede actuar en colusión con otros empleados o incluso con los proveedores.

5.3.- BANDERAS ROJAS GENERICAS DE INVENTARIOS

- Mermas por tipo de inventario, locación, etc.
- Movimientos de inventarios duplicados.
- Antigüedad de mercadería en tránsito.
- Ajustes de inventario por responsable.
- Ajustes de inventario por proveedor.
- Ajustes negativos compensados con ajustes positivos.
- Modificaciones a los stocks mínimos de seguridad.
- Ítems en stock inmovilizados durante mucho tiempo.
- Ítems con vida útil (antes de la fecha de vencimiento) inferior a xx días.
- Programas de inventarios donde varios usuarios pueden modificar los datos.
- Devoluciones por ítem/proveedor.
- Frecuencia de compras por ítem/proveedor.
- ABC de rotación.
- Costo de inmovilización del stock neto del efecto de deuda con proveedores.

- Falta de controles de ingreso y egreso de bienes para reparación.
- Falta de control en el uso de las herramientas.
- Ítems depositados en lugares de difícil acceso o sitios inusuales que hacen difícil su revisión.
- Identificar un mismo ítem con diferente costo unitario según locación.
- Ítems con variaciones de costos mayores a un xx% entre períodos.
- Identificar ítems con costo o cantidades negativas.
- En ingresos y/o egresos no existe control de calidad.

5.4.- BANDERAS ROJAS GENERICAS DE LAS REMUNERACIONES O NÓMINA

- Pagos realizados a empleados por conceptos distintos de remuneraciones.
- Números de Cédulas duplicados, inconsistentes o erróneos.
- Empleados con datos compartidos (nombre, domicilio, RUT) y con distinto número de legajo.
- Variaciones de sueldos básicos por empleado.
- Ranking de horas extras por empleado/jefe autorizante, falsificación de carga horaria
- Altas y bajas de personal.
- Altas de personal que fue dado de baja.
- Porcentaje de adelantos de fondos sobre salarios mensuales.
- Frecuencia de anticipos por empleado.
- Depósitos de sueldos en cuentas bancarias a nombre de un beneficiario distinto del empleado.
- Monto de liquidaciones finales.
- Pagos a empleados fantasmas (funcionarios inventados), sueldos ficticios o duplicados.

5.5.- BANDERAS ROJAS GENERICAS DE LA TESORERÍA

- Cheques emitidos no asociados a órdenes de pago.
- Débitos bancarios no asociados a cheques emitidos.
- Cheques anulados y no reemitidos.
- Cheques duplicados.
- Facturas en fotocopias sin certificación de autenticidad.
- Ruptura de correlatividad en la numeración de los cheques.
- Débitos y créditos bancarios por transferencias inconsistentes.
- Diferencia de caja por responsable.
- Ranking de operaciones canceladas en efectivo por proveedor y por responsable.
- Créditos bancarios por depósito, no asociados a liquidaciones de tesorería.
- Movimiento de fondos por entidad financiera (montos operados, operaciones promedio y cantidad de depósitos y cheques emitidos).
- Depósitos directos de clientes no asociados a recibos.
- Solicitudes de pago de último momento sin el suficiente respaldo documental.
- Arreglos especiales con bancos para transacciones poco claras (giros en descubierto, préstamos, etc.)
- No se revisan los cheques devueltos para conocer los endosos.
- No hay revisión independiente de las conciliaciones bancarias.
- No hay revisión independiente de la cobranza de bonos, intereses, cupones, dividendos, etc.
- Falta de control de consistencia en rendiciones de fondos de caja.
- No hay revisión independiente de las conciliaciones bancarias.
- No hay revisión independiente de la cobranza de bonos, intereses, cupones, dividendos, etc.

5.6.- BANDERAS ROJAS GENERICAS RELACIONADAS CON EL PERSONAL

- Amistades nuevas poco usuales.
- Prendas costosas abundantes.
- Llamadas telefónicas al trabajo, que lo ponen nervioso, irritado.
- Nuevos hábitos y costumbres.
- Realización de fiestas muy frecuentes.
- Asistencia frecuente a sitios costosos.
- Despreocupación por asuntos de trabajo.
- Ha iniciado a hablar mal de la organización.
- Frecuentemente se le nota somnoliento.
- Frecuentes demostraciones de derroche de dinero.
- Riqueza no justificada.
- Grandes cantidades de efectivo que exceden los beneficios de un empleo.
- Trabajo irregular y patrones de viaje, en especial a paraísos fiscales.
- Actividades bancarias sospechosas.
- Falta de trabajo aparente.
- Ser dueño o inversionista en negocios que generan efectivo.
- Utilizar nombres de terceros para comprar activos.
- Uso excesivo de vehículos rentados.
- Uso excesivo de teléfonos públicos.
- Problemas con el alcohol.
- Asociación cercana con usuarios, proveedores de servicios u otra parte interesada de la organización.
- Asociación cercana con suplidores.
- Problemas de consumo de drogas.
- Problemas de juego.
- Grandes pérdidas financieras.
- Presión asociada con enfermedad de un familiar.
- Existencia de deudas personales significativas.
- Trabajo de horas en exceso fuera del horario regular.
- Empleados que se rehúsan a tomar vacaciones.
- Personal con historial delictivo.
- Baja moral del personal.
- Frecuentemente es renuente a entregar información rutinaria al auditor.
- Gran centralización de varias funciones en una misma persona y resistencia a delegar trabajo, jefes que realizan trabajos de subalternos.
- Comportamiento hostil, cambio brusco de comportamiento e inestabilidad emocional.
- Récord crediticio pobre o inadecuado.
- Presión de estatus social o grupo de asociados.
- Resentimiento con superiores.
- Frustración con el trabajo, quejas frecuentes en cuanto a nivel salarial, injusticias cometidas por la organización, etc.
- Existencia de traumas emocionales en el trabajo o el hogar.
- Persona individualista concentrada en sí misma.
- Excéntrico en la forma que muestra su riqueza y gasta su dinero.
- Éxito, significa logros materiales en vez de personales.
- Muestra favoritismo entre sus empleados.
- Personal que demanda lealtad absoluta a sus subordinados.
- Efectuar ventas a crédito a familiares para posteriormente declararlas incobrables.
- Utilización de equipos para trabajos fuera de horas laborables.
- Adquirir activos innecesarios para obtener una “comisión” del proveedor.
- Utilizar para beneficio de familiares activos de la empresa.
- Colocar en la caja chica vales o cheques sin fecha, con fecha adelantada o con fecha atrasada.
- Uso de gasolina de la organización para su auto personal o de sus familiares.

ANEXO N° 4: RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS DEL TRABAJO Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Cada una de las múltiples actividades operativas que se realizan en las organizaciones públicas y privadas presenta retos para los auditores internos a la hora de decidir qué incluir y qué excluir de un programa de auditoría. Lo mismo puede decirse de los objetivos del trabajo y los procedimientos de auditoría necesarios para cumplir con dichos objetivos. Probablemente no existe un compendio de todos los procedimientos de auditoría necesarios para satisfacer todos los objetivos del trabajo. En este contexto se presentan a continuación algunas áreas y temas comunes en las organizaciones y procedimientos de auditoría que podrían aplicarse en ese contexto:

Publicidad. La publicidad es generalmente contratada a una agencia especializada. La agencia normalmente factura los gastos en que incurre además de una comisión sobre la base de esos gastos. El mejor aseguramiento del auditor que puede entregar es determinar si los gastos están documentados y son razonables. Un objetivo del trabajo podría ser revisar en terreno los registros de la agencia y los procedimientos operativos. Otros procedimientos operativos, tales como el desarrollo del presupuesto de publicidad, seleccionar los medios de comunicación correctos, o el establecimiento de controles financieros para la agencia están fuera del alcance de la auditoría.

Venta de Activos. En una auditoría a los controles sobre la venta de activos, los auditores están por lo general tratando de determinar si las ventas en particular se hicieron correctamente según las normas y políticas. Algunos procedimientos de auditoría pueden ser: Realizar revisiones de aprobaciones escritas de las personas responsables de las ventas, toma de muestra para evaluar la conformidad con

los procedimientos establecidos, o determinar si las ventas han seguido los procedimientos prescritos que satisfacen los objetivos del trabajo.

Cotizaciones de Salud del Personal. Un objetivo del trabajo puede ser determinar la validez de las deducciones desde la nómina de pago del personal para cotizaciones de salud. Si las cotizaciones de los empleados cubren los costos del seguro es una buena pregunta, pero es irrelevante para el objetivo. Un procedimiento de auditoría adecuado podría ser determinar si las deducciones de la nómina de pago de los empleados cuentan con el soporte adecuado mediante formularios con autorizaciones escritas adecuadas y pertinentes.

Dispositivos de Alarma. Un auditor interno trata de determinar si los dispositivos están instalados y en funcionamiento. Procedimientos de auditoría que pueden ser interesantes, pero irrelevantes, serían la revisión de los documentos de especificaciones de las alarmas, el examen de las facturas de los dispositivos, o entrevistar al oficial de seguridad de la planta. El único procedimiento que podría ofrecer aseguramiento adecuado de la instalación y operación sería una observación de la existencia de las alarmas y de pruebas reales de su utilidad.

Inventarios. Un objetivo del trabajo podría ser determinar si los inventarios significativos se han registrado correctamente. Algunos procedimientos de auditoría podrían ser pertinentes, pero ineficaces, como por ejemplo, la obtención de declaraciones desde la jefatura del servicio, o flujogramar el ciclo de inventario, o entrevistar al personal. Un procedimiento eficaz sería realizar o revisar los inventarios físicos y obtener valoraciones desde expertos.

Adquisiciones de Terrenos. Un objetivo del trabajo podría ser verificar la propiedad

legal de los terrenos considerados para la adquisición. Examinar la escritura existente y los documentos de título sería interesante pero no concluyente, ya que podrían haber sido falsificados. La forma más segura de determinar la propiedad legal es inspeccionar los registros formales en el conservador de bienes raíces u organismo correspondiente.

Organizaciones sin Fines de Lucro. Muchos objetivos del trabajo pueden formularse en una auditoría en una organización sin fines de lucro. Una auditoría orientada a la administración tratará de determinar si la actividad está haciendo el trabajo para la que fue creada. Por lo tanto, procedimientos de auditoría adecuados serían determinar la misión de la organización, qué normas se han establecido para medir el desempeño de la misión, y la medida con que las normas se cumplen.

Cuentas por Pagar. La auditoría se puede realizar para determinar posibles pagos en exceso por cuentas por pagar. Los pagos se efectúan sobre la base de documentos que atestigüen la venta; las órdenes, los recibos y las facturas. Pese a que los pagos parciales se producen a menudo, comparar los registros de cada pago sería oneroso. Un procedimiento adecuado a tal fin, es tomar una muestra y comparar las cantidades pagadas con la orden de compra. Trabajar solo con registros de la orden de compra, informe de recepción, o la factura no sería concluyente. Se debería utilizar comparaciones de análisis automatizados.

Nóminas de Pago al Personal. Si un objetivo del trabajo es verificar las distribuciones de costo apropiadas de la nómina de sueldos a las cuentas específicas. Muchos procedimientos de auditoría pueden ser perfectamente válidos en la auditoría a la nómina, pero no guardan relación con el citado objetivo. Por ejemplo, sería irrelevante reconciliar el total

de costos de la nómina con los costos de distribución de la nómina, para revisar las tarjetas de tiempo para aprobación de un supervisor, o para comparar el costo de la distribución de la nómina, con las normas de horas laborales. Para el citado objetivo, el procedimiento adecuado sería trazar los costos de distribución de la nómina a las tarjetas de tiempo de trabajo, para determinar si la cuenta o contrato ha sido cargado realmente en la relación con lo que el empleado trabaja, y para verificar que los trabajos realizados correspondían al trabajo planificado.

Si un objetivo del trabajo es examinar los pagos a receptores no autorizados, el procedimiento de auditoría más adecuado sería comprobar en terreno la distribución de los cheques de pago. La revisión de las autorizaciones para poner nuevos empleados en la nómina, el cálculo de los pagos de la nómina, o la revisión de las autorizaciones de horas trabajadas son interesantes pero no relevantes.

Un objetivo del trabajo en una auditoría de nómina puede ser asegurarse de que los empleados asalariados no están tomando más tiempo de vacaciones pagadas que las que les corresponde. Los procedimientos de auditoría más eficaces serían la observación física o el formulario de registros de vacaciones que muestre que los empleados estuvieron ausentes debido a las vacaciones. A continuación, el auditor interno sería capaz de rastrear esas ausencias a través de los registros de deducciones a la nómina desde el tiempo acumulado de vacaciones.

Si la cuestión a probar es si las personas en la nómina de un departamento en particular trabajan realmente allí. La revisión de tarjetas de tiempo, la observación de las entregas de cheques de pago, o discutir el asunto con los departamentos de supervisión no sería concluyente, pero una visita por sorpresa al departamento si lo sería.

Para averiguar si las personas son empleados reales, el procedimiento adecuado sería hacer referencias cruzadas de las tarjetas de tiempo de la nómina de las personas a los registros y reportes oficiales del departamento personal.

La comparación del personal actual del departamento con los estándares de la industria podría llevar a evaluar el rendimiento o desempeño del departamento. Las comparaciones, no aportarían ninguna información sobre la identificación de falsos empleados o la evaluación de los controles internos o el cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Precios. Para determinar si los precios aplicados a los productos de una organización varían de forma inadecuada entre los distintos clientes, un procedimiento posible sería determinar que todos los precios se establecen con objetividad y son respetados en su aplicación. El análisis de costos sería ineficaz en este caso.

Producción. Un objetivo del trabajo podría ser evaluar la eficacia y la eficiencia del proceso de producción. Un procedimiento adecuado sería comparar los costos reales con los costos estándares.

Compras. Un objetivo del trabajo podría ser determinar si una organización compra materias primas en exceso. Determinar si se establecen normas de calidad, cantidad y fuentes de materias primas, no aborda el tema del exceso de materias primas. Lo que podría arrojar una luz sobre el tema sería determinar si el presupuesto de producción, las órdenes de trabajo, los niveles estándar de inventario, y el lote económico de compras, están claros y aprobados y se utilizan para determinar las cantidades a ser adquiridas. El análisis del superávit de la cuenta de ventas podría ayudar.

Si un del trabajo es determinar si la compra se autorizó, los procedimientos de auditoría deben incluir la verificación que la documentación de los agentes de compra contienen aprobaciones firmadas por las personas responsables. La revisión de otros documentos, tales como la recepción de notas y facturas de proveedores, sería irrelevante.

Calidad. En caso de que un auditor esté tratando de saber la razón que causan las excesivas tasas de rechazo que se están experimentado, el procedimiento de auditoría que podría servir sería evaluar qué tan bien el departamento de ventas está comunicando los productos retornados al departamento de producción. Observar hacia el volumen de ventas o la calificación crediticia de los clientes sería totalmente irrelevante. Por otra parte, el análisis de las cuentas de desperdicios y acumulaciones podría ayudar.

Un objetivo del trabajo razonable consiste en evaluar la propiedad de las normas de control de calidad. Un procedimiento relevante sería examinar la idoneidad y precisión de los datos que la administración utiliza para documentar el desarrollo de las normas. Determinar si las normas se están cumpliendo en su totalidad es irrelevante para el objetivo dado. Esto sería otra parte de otro trabajo y otro objetivo.

Arrendamiento de Bienes. En una auditoría de una organización que posee, mantiene, y opera bienes arrendados, un objetivo del trabajo sería determinar la propiedad de los gastos de arriendo registrados. Un procedimiento de auditoría adecuado sería rastrear entradas seleccionadas en la cuenta de gastos de arriendo como soporte a las órdenes de trabajo. Otros procedimientos, como las discusiones con las personas encargadas o chequeo de la precisión aritmética y la autorización de órdenes de trabajo podrían ser relevantes,

pero no definitivos, tal como un examen de las órdenes de trabajo terminadas.

Investigación y Desarrollo. Los proyectos de investigación y desarrollo deben ser planificados como cualquier otro proyecto. Estos planes deberían incluir normas para medir el desempeño. Sin normas apropiadas y cuantificables, el Jefe de Servicio no tiene ninguna referencia para medir los resultados de esa función. Sin duda, los auditores internos no pueden establecer normas en este entorno técnico. Pero ellos pueden determinar si existen normas y poner a prueba la validez de los procedimientos utilizados para su establecimiento.

Ventas. Un objetivo del trabajo puede ser determinar si las comisiones por ventas son pagadas en forma excesiva. Un procedimiento para determinar la precisión de los gastos por comisión registrados para los distintos vendedores puede ser determinado mediante el recálculo por las comisiones de venta seleccionadas. Otras técnicas, como el cálculo de ratios de comisión, utilizando procedimientos analíticos, o evaluación global de la razonabilidad, no tendrían valor para este objetivo.

Otro objetivo del trabajo puede ser determinar si todas las ventas a crédito se registran en las cuentas por cobrar. Un procedimiento de auditoría sería rastrear los registros desde una muestra de documentos de embarque a las facturas de venta y al libro mayor auxiliar. El único procedimiento en un caso como este debe comenzar con los documentos que demuestren embarque real y rastrear hacia atrás.

Impuestos por ventas. Un objetivo del trabajo podría ser determinar si los contribuyentes han informado adecuadamente sus impuestos sobre las ventas. De las diversas opciones disponibles para los auditores internos, lo

más probable es que el procedimiento para lograr el objetivo implique un examen en terreno de la documentación de los contribuyentes seleccionados. Mucho menos definitivo es examinar los cálculos de las declaraciones de impuestos de los contribuyentes, confirmar muestras de impuestos recibidos sobre las ventas con las organizaciones que envían archivos, comparar los nombres de los archivos enviados de las organizaciones con los oficiales, y comparar el impuesto a las ventas por ingresos percibidos con los impuestos sobre las ventas presupuestadas.

ANEXO N° 5: CLASIFICACION DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

A.- CLASIFICACION: PROCEDIMIENTOS²⁴ SUSTANTIVOS - CUMPLIMIENTO

A.1.- Procedimientos Sustantivos

Los procedimientos sustantivos corresponden a comprobaciones diseñadas para obtener evidencia de la validez y propiedad de las transacciones y saldos de los estados financieros o bien la verificación de la exactitud de la información, en caso de que se esté evaluando su gestión. Incluyen procedimientos de detalle de las transacciones y saldos; y procedimientos analíticos aplicados a la información.

1.- Procedimientos Sustantivos de Detalle

Los procedimientos sustantivos de detalle se aplican a puntos específicos seleccionados para realizar el trabajo de auditoría. Se pueden desarrollar mediante la aplicación de diversos procedimientos de auditoría, entre otros:

- Circularización a terceros.
- Observación de activos.
- Análisis de cuentas.
- Inspección de documentos.
- Reejecución de cálculos.
- Pruebas de flujos de transacciones.

2.- Procedimientos Analíticos Sustantivos

Los procedimientos analíticos incluyen comparaciones de saldos de las cuentas

registradas con las expectativas del auditor. El auditor desarrolla una expectativa en que el monto registrado servirá para el análisis y conocimiento de las relaciones entre las cuentas y otros datos.

Una premisa básica sobre los procedimientos analíticos es que las relaciones generales entre los datos de los estados financieros tengan una continuidad razonable, salvo que las condiciones del contexto cambien, lo que implica un cambio en dicha relación.

El examen de las cuentas en detalle y la aplicación de otros procedimientos de auditoría consiste en buscar detalles inusuales en los saldos de las cuentas. Este procedimiento constituye una herramienta apropiada para investigar la causa de una fluctuación significativa, si bien no es considerada una prueba analítica sustantiva en sí misma.

El riesgo de emitir una conclusión incorrecta sobre el saldo de una cuenta es mayor para los procedimientos analíticos sustantivos que para las pruebas de detalle.

A.2.- Procedimientos de Cumplimiento

Tienen como propósito comprobar los riesgos internos y externos y la efectividad de los sistemas de control. También son denominadas Procedimientos de Control, ya que se utilizan para identificar los riesgos incluidos en las transacciones, como las características o atributos que indican la efectividad o desviación de ellos.

Están diseñados para obtener seguridad razonable de que se cumplen los procedimientos establecidos de control interno contable y no contable. También sirven para detectar desviaciones respecto a los procedimientos de control y para decidir si el grado de tales desviaciones son significativas respecto a lo que se

²⁴ En algunos textos se utiliza el término prueba como sinónimo de procedimiento. Para efectos de este documento, una prueba de auditoría es la aplicación específica en terreno de un procedimiento de auditoría. Dicha prueba ha sido formulada previamente en un programa de auditoría aprobado por el Jefe de Auditoría.

espera de que existan controles adecuados.

En general se utilizan cuando hay evidencias escritas de aplicaciones de control, como por ejemplo, iniciales de las personas autorizadas para aprobar documentación original como facturas, recibos, contratos, notas de contabilidad, etc.

Se aplican para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando y pruebas de que la información sujeta al sistema de control es correcta.

En su formulación se guían generalmente por el procedimiento de control que se quiere comprobar. Requieren la realización de pruebas de detalle; que se refieren a la inspección de documentos y pruebas de observación e indagación.

La aplicación de procedimientos de cumplimiento, se puede hacer sobre fundamentos subjetivos o estadísticos. El muestreo estadístico constituye un medio práctico para expresar en términos cuantitativos el juicio del auditor respecto a la razonabilidad y para determinar la magnitud de las comprobaciones y evaluar el resultado sobre esta base. Se recomienda leer la serie de Documentos Técnicos N°s 64, 65, 66, 67 y 68 sobre Técnicas de Muestreo para Auditores Internos, emitidos por el CAIGG²⁵.

A.3.- De Doble Propósito

Los procedimientos de cumplimiento y sustantivos se relacionan estrechamente. En la práctica, los procedimientos de auditoría entregan con frecuencia evidencia del cumplimiento del control, así como la certeza requerida para propósitos sustantivos.

El control no solo necesita del diseño y realización de ciertos procedimientos y

²⁵ <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>

actividades, sino que estos se lleven a cabo en forma apropiada e independientemente. Los procedimientos de cumplimiento, por consiguiente, resuelven aspectos tales como; comprobar si se llevan a cabo los mecanismos de control necesarios, la forma o manera como se desarrollan y por quién están siendo ejecutados.

Un sistema de control bien diseñado y funcionando, así como de una adecuada administración del riesgo, permite al auditor interno programar la ejecución de procedimientos sustantivos reducidos en la confianza de esas aplicaciones al considerar que existen menos probabilidades de errores e irregularidades en los estados financieros.

Se pueden utilizar procedimientos de cumplimiento para la evaluación de riesgos y comprobación de la efectividad del sistema de control interno, si con el hecho de lograr adecuada evaluación de esos dos objetivos se podría reducir los costos del alcance en la aplicación de los procedimientos sustantivos.

En general, un auditor planea utilizar una muestra de doble propósito cuando ha determinado que hay un riesgo aceptablemente bajo de que el porcentaje de las desviaciones de cumplimiento en el universo, excede el porcentaje tolerable.

B.- CLASIFICACION: PROCEDIMIENTOS MANUALES - ASISTIDOS POR COMPUTADORA²⁶

B.1.- Procedimientos de Auditoría Manuales

Los auditores internos usan una gran variedad de métodos para obtener evidencia para respaldar sus conclusiones.

²⁶ Adaptado de Libro: Auditoría Interna - Servicios de Aseguramiento y Consultoría. Fundación de Investigaciones del IIA.

La decisión de qué método utilizar depende de varios factores, entre estos están:

- El objetivo de la prueba de auditoría: Por ejemplo, para probar la existencia de un activo el auditor interno debe examinar físicamente el activo.
- El riesgo subyacente: Un control que mitiga un riesgo crítico amerita más aseguramiento y requiere métodos que generen evidencia de auditoría más relevante.
- Los recursos requeridos por el método: La auditoría interna debe respetar la relación costo efectividad. En general los métodos que permiten obtener evidencia más fuerte requieren más tiempo y recursos.

Algunos de los procedimientos o métodos usados frecuentemente por los auditores internos son:

1.- Consulta (Inquiry): Es una técnica en la que se realizan preguntas a personal relacionado directamente con el trabajo de auditoría o bien a terceros para obtener sus respuestas orales o escritas. La consulta permite obtener evidencia indirecta, que rara vez es persuasiva por sí sola. En especial, esto es así, cuando la consulta se dirige al personal del área auditada y el auditor interno no puede confiar en que este personal proporcione respuestas imparciales u objetivas. Los tipos de consultas más comunes, incluyen cuestionarios, entrevistas y checklist.

- **Cuestionarios (Survey):** Es una técnica utilizable en todas las áreas y niveles que permite obtener evidencias no solo sobre los datos sino sobre el ambiente de control existente en la organización. Consiste en la formulación de una serie de preguntas programadas, que luego son valorizadas por el auditor con el fin de llegar a una conclusión fundada sobre un objetivo del trabajo determinado previamente.

Los cuestionarios pueden contener preguntas cerradas (respuestas: sí/no) o abiertas (contestadas con narrativa). Deben estar elaborados de manera que una respuesta no signifique una falencia en el control.

- **Entrevistas (Interviews):** La entrevista es uno de los medios más comunes para la obtención de datos desde el área auditada. Las más usuales en el proceso de auditoría interna son la entrevista de inicio para obtener el conocimiento necesario que permita facilitar la planificación del trabajo; y la entrevista de cierre que tiene por objeto exponer las conclusiones del trabajo a los interesados y recibir los comentarios y aclaraciones que fueran necesarias. Las entrevistas tienen tres etapas: Primera etapa, la planificación (conocer los propósitos de la entrevista, la determinación de las personas a entrevistar, la preparación de fechas, horarios y duración de la entrevista). La segunda etapa corresponde al desarrollo de la entrevista, en el cual se debe crear un clima cómodo y mantener el foco en la obtención de datos. La tercera etapa corresponde al análisis de la información obtenida, en la cual el auditor evaluará si obtuvo la información deseada, validará la información (contra otras fuentes de evidencia). También puede solicitarse al entrevistado que confirme en forma verbal o escrita sus declaraciones
- **Checklist (Internal Control Questionnaires - ICQs):** Los checklist son cuestionarios que son usados durante las entrevistas y que generalmente son contestados en forma oral durante el proceso de la entrevista. Cumplen una función similar a la de los cuestionarios, en cuanto a sistematizar el trabajo y permiten

obtener conclusiones de un modo práctico y eficiente. También sirven como una ayuda memoria durante el desarrollo del trabajo del auditor.

2.- Observación (Observation): consiste en observar a las personas, los procedimientos y los procesos en el área auditada. Por lo general, la observación se considera más persuasiva que la consulta en el sentido que el auditor interno obtiene evidencia directa. Por ejemplo, la observación personal directa de un funcionario que aplica o no aplica una actividad de control, generalmente proporciona más aseguramiento que la simple consulta a ese funcionario sobre la aplicación del control evaluado. La observación puede estar también dirigida a la obtención de determinada evidencia de auditoría.

La observación está dirigida a conseguir evidencia documental o física. Puede tomar distintas formas, tales como: i) examen físico (el auditor interno recuenta o realiza una identificación exacta del bien, verifica la legítima propiedad y calidad del mismo) que se orienta a probar la existencia de los bienes, y ii) inspección (se aplica sobre la documentación, el auditor relaciona la existencia física del bien con la documentación respaldatoria existente).

La observación debe documentarse y la calidad de ella depende de la experiencia y capacitación del auditor interno, la observación ocurre generalmente durante la investigación preliminar y los flujos de trabajo y también puede ocurrir cuando se hacen las preguntas para evaluar algún proceso o situación en particular.

En general la observación es preliminar a la utilización de otras técnicas tales como: la confirmación, el análisis o la investigación.

La observación puede detectar exposiciones a riesgos y controles, recursos que no se están utilizando,

violaciones a la seguridad, riesgos ambientales y de seguridad.

Una limitación importante de la observación, es que proporciona evidencia en un momento determinado. El auditor interno no puede concluir que lo observado es representativo de lo que sucede siempre, ya que las personas suelen cambiar si saben que están siendo observadas.

3.- Inspección (Inpection): Consiste en estudiar documentos y registros y en examinar físicamente los recursos tangibles. La inspección de documentos y registros proporciona evidencia directa de su contenido. El examen físico de los recursos tangibles (un equipo) proporciona al auditor interno conocimiento personal directo de la existencia y condición física de los recursos. No obstante los auditores internos deben reconocer y considerar su nivel de competencia. En este procedimiento, al igual que en el de observación, la información resultante forma parte de la experiencia directa del auditor interno, por lo que es altamente confiable. La inspección es un procedimiento de limitada utilidad, ya que la experiencia o destrezas de un auditor puede no ser suficiente para producir información confiable. Este procedimiento tiende a probar la existencia en un momento dado.

4.- Revisión de Comprobantes (Vouching): Consiste en rastrear la información hacia atrás desde un documento o registro, hacia un documento o registro preparado anteriormente o hacia un recurso tangible. La revisión de comprobantes se realiza específicamente para probar la validez de la información documentada o registrada. Cuando se trata de auditorías financieras, la revisión de comprobantes se usa para probar su valorización sobre los montos registrados. La revisión de comprobantes indica la verificación de las cantidades registradas al

examinar los documentos de respaldo, desde los documentos finales hasta los originales. El objetivo de trabajar hacia atrás es proporcionar información de que las cantidades registradas reflejan transacciones válidas. La revisión de comprobantes soporta la existencia o afirmación de ocurrencias. La revisión de comprobantes es irrelevante a la afirmación de integridad. Que algunas transacciones se encuentren registradas, no prueba que todas las transacciones fueran registradas oportunamente.

5.- Rastreo (Tracing): Consiste en rastrear la información hacia adelante desde un documento, registro o recurso tangible hacia un documento o registro preparado posteriormente. El rastreo se realiza específicamente para probar la integridad de la información documentada o registrada. En el contexto de las auditorías financieras el rastreo se usa para probar sub valoraciones en los montos registrados o para comprobar la recepción y pagos de cuentas por cobrar y pagar respectivamente. La dirección de este procedimiento es la opuesta a la de revisión de comprobantes y el objetivo del trabajo al realizar este procedimiento es soportar la afirmación de integridad.

6.- Reejecución (Reperformance): Consiste en volver a realizar las actividades de control u otros procedimientos que ya fueron realizados por los responsables operativos. La reejecución de una actividad de control proporciona evidencia de auditoría directa relacionada con la eficacia operativa, también proporciona evidencia directa de si los cálculos del auditado son correctos. La formulación independiente de una estimación contable, como la reserva para deudas incobrables y la comparación de esta con la estimación del auditor proporciona evidencia directa respecto de la razonabilidad de la estimación del auditado. La reejecución o recálculo es una forma confiable de reunir información, pero es limitada. Un cálculo hecho directamente

por el auditor interno proporciona información fuerte y no sesgada en cuanto a la exactitud. Una limitación del recálculo es que no proporciona información acerca de la confiabilidad de la entrada. Por ejemplo el recalcular el ingreso de intereses puede ser poco útil, si es probable que se cobren las cuentas por cobrar que lo respaldan.

7.- Confirmación (Confirmation):

Consiste en la obtención de verificación directa por escrito de la exactitud de la información proveniente de terceros independientes. La evidencia obtenida a través de la confirmación, generalmente se considera muy confiable, porque llega al auditor interno directamente desde fuentes independientes. La confirmación es un proceso de corroboración y comparación, por ejemplo: El saldo registrado en la cuenta contable Banco a través de un certificado emitido por la Institución Financiera.

Los dos tipos de solicitudes de confirmación más comunes son: La confirmación positiva (Positive Confirmations), que solicita que los destinatarios respondan independientemente de si creen o no que la información suministrada por la entidad auditada es correcta o no, y la confirmación negativa (Negative Confirmations), es donde se solicita que los destinatarios respondan solo cuando creen que la información suministrada es incorrecta. Una confirmación positiva puede solicitar que el destinatario proporcione la información de interés (confirmación en blanco) o puede incluir la información de interés y solicita que el destinatario indique su acuerdo o desacuerdo respecto de la información proporcionada.

8.- Investigación (Investigation): Es una búsqueda sistemática de hechos ocultos cuando existen ilícitos o condiciones sospechosas. La investigación debe distinguirse de los análisis y

comprobaciones, procedimientos que son aplicables a la información que no es (o que aún no es) sospechosa. La indagación es un tipo de investigación específicamente relacionadas con eventuales ilícitos. Los auditores internos deben ser cautos en estos asuntos. Una indagación realizada en forma incorrecta puede tener desafortunados efectos legales y delictivos, que puedan incluir perjuicios para una organización, debido a que entra en juego la violación de los derechos de los funcionarios o personal involucrados.

9.- Evaluación (Evaluation): Es una valoración o estimación de trabajo, por ejemplo la formación de un juicio. Esta conclusión es una determinación de la adecuación, la eficiencia y eficacia del tema en cuestión. La evaluación está basada en un juicio profesional que afecta a todos los aspectos del trabajo y se utiliza principalmente en labores de consultoría o asesoría que desempeña el auditor al interior de una organización.

Las evaluaciones típicas consideran: los riesgos de no revisar una actividad versus los costos de realizarla; la necesidad de procedimientos detallados o si basta con un simple recorrido; si los resultados de una muestra son suficientes para los fines de auditoría, de acuerdo a la evaluación de riesgos de la actividad revisada.

La evaluación es un paso más allá de analizar y verificar. Es la culminación de la responsabilidad del auditor interno cuando realiza trabajo de consultoría, ya que da sentido a los hechos encontrados a luz de los estándares y objetivos del trabajo, considerando además, un plazo prudente de realización y entrega de informes oportunos y completos.

10.- Procedimientos Analíticos (Analytical Procedures): Son un medio eficaz y eficiente para evaluar la información, esto incluye comparaciones de la información con las expectativas

identificadas o desarrolladas por el auditor interno. Los procedimientos analíticos se realizan para descubrir cualidades, causas, motivos y posibilidades como base para un juicio o exámenes posteriores. Una premisa básica que subyace al uso de procedimientos analíticos en la auditoría interna, es que el auditor puede esperar razonablemente que determinadas relaciones existentes entre distintas proporciones de información continúen de no existir condiciones conocidas en contrario. Es importante que los auditores internos desarrollen, de forma independiente expectativas basadas en el conocimiento del auditado, del sector y la organización, antes de acumular y analizar información o datos, para garantizar que las comparaciones sean imparciales.

Los auditores internos utilizan procedimientos analíticos al planificar y realizar un trabajo para identificar anomalías o determinadas alertas en la información evaluada con estos procedimientos, tales como fluctuaciones, diferencias o correlaciones inesperadas, así como también la ausencia de fluctuaciones, diferencias o correlaciones esperadas. Dichas anomalías pueden indicar transacciones o eventos inusuales, errores o actividades de carácter fraudulentas, que en caso de existir, requieren de mayor atención y la reunión de evidencia corroborativa. Los procedimientos analíticos más comunes que realiza el auditor interno son:

- Análisis de los estados contables en valores porcentuales (Analysis of common-size financial statements). El auditor interno expresa las partidas del estado contable como porcentajes de totales relevantes.
- Análisis de coeficientes o ratios (Ratio Analysis). El auditor interno calcula los coeficientes financieros (por ejemplo, ratio de liquidez, de rotación de inventarios, de deuda por cobrar y/o

pagar y otros) y los coeficientes que implican valores no financieros

- **Análisis de tendencias (Trend Analysis).** El auditor interno compara la información de desempeño correspondiente al periodo fiscal actual con información similar correspondiente a uno o más periodos anteriores.
- **Análisis de la información orientada al futuro (Analysis of future-oriented information).** El auditor interno compara la información del periodo fiscal actual con presupuestos y pronósticos. (correlación de la información).
- **Benchmarking externo (External Benchmarking).** El auditor interno compara la información de desempeño de la organización con información similar de otras organizaciones individuales o del mismo sector en el que opera la organización.
- **Benchmarking interno (Internal Benchmarking).** El auditor interno compara la información de desempeño de una unidad organizacional con información similar de otras unidades organizacionales. Los procedimientos de auditoría analíticos ayudan a los auditores internos a identificar las situaciones que puedan requerir procedimientos de auditoría adicionales.

B.2.- Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadora (TAAC)

Para ejercer el debido cuidado profesional, de acuerdo a las normas de auditoría interna, el auditor interno debe considerar el uso de herramientas asistidas por computadoras y otras técnicas de análisis de datos.

Las técnicas asistidas por computador se definen como toda técnica de auditoría automatizada, como software general de auditoría, software utilitario, datos de

prueba, análisis de traza y mapeo, y sistemas expertos de auditoría.

Software General de Auditoría (GAS). Un programa de computadora o una serie de programas diseñados para realizar ciertas funciones automatizadas. Estas funciones incluyen la lectura de archivos de computador, la selección de datos, la manipulación y la clasificación de datos, el resumen de datos, la realización de cálculos, la selección de muestras y la impresión de informes y cartas en un formato especificado por el auditor interno. Esta técnica abarca el software adquirido o escrito con fines de auditoría y el software integrado en sistemas de producción.

Hay que destacar el software general de auditoría (GAS por sus siglas en inglés), ya que este tipo de software se ha desarrollado y actualmente es relativamente fácil de usar; incluso para los auditores internos que tienen escasa capacitación relacionada con TI (Tecnología de Información). Combina una interfaz fácil de usar con una funcionalidad de auditoría sólida y permite a los auditores internos extraer datos del área auditada, que están almacenados electrónicamente y realizar diversas operaciones con los datos. Dichas operaciones incluyen:

- Examinar los archivos y registros para verificar su validez, integridad y exactitud.
- Volver a calcular valores registrados u otros que sean de interés para la auditoría.
- Seleccionar e imprimir muestras y calcular los resultados de estas.
- Comparar información de archivos separados.
- Resumir datos, restablecer su secuencia y volver a aplicar formato a los datos.
- Crear tablas dinámicas para análisis multidimensional.
- Buscar posibles fraudes utilizando el análisis de la Ley de Benford.

- Preparar e imprimir informes o reportes específicos.
- Generar automáticamente un registro histórico de los análisis de datos realizados.

Existen diversos Software Generales de Auditoría, entre los más conocidos están el de Lenguaje de Comandos de Auditoría (ACL) y el de Extracción y Análisis de Datos Interactivos (IDEA), EASYTRIEVE, SAS. También puede utilizarse ACCESS y EXCEL de MSOffice.

Software Utilitario. Programas de computadores proporcionados por un fabricante de hardware o por un proveedor de software y utilizados en la ejecución del sistema²⁷. Esta técnica se puede utilizar para examinar la actividad de procesamiento, los programas de prueba, las actividades del sistema y los procedimientos operativos; para evaluar la actividad de los archivos de datos y para analizar los datos contables del trabajo.

Datos de Prueba. Transacciones simuladas que se pueden utilizar para probar la lógica de procesamiento, los cálculos y los controles programados en las aplicaciones informáticas. Se pueden probar programas individuales o un sistema completo. Esta técnica incluye instalaciones integradas de pruebas (ITF en inglés) y evaluaciones de sistemas con caso base (BCSE, en inglés)

Análisis de Traza y Mapeo. Herramientas especializadas que se pueden utilizar para analizar el flujo de los datos a través de la lógica de procesamiento del software de aplicación y para documentar la lógica, los recorridos, las condiciones de control y las secuencias de procesamiento. Se pueden analizar las instrucciones de control de trabajo o lenguaje de comando y el

lenguaje de programación. Esta técnica incluye el mapeo de programas/sistemas, la traza, vistas instantáneas, simulaciones paralelas y comparaciones de códigos.

Sistemas Expertos de Auditoría.

Sistemas expertos o de respaldo de decisiones que se pueden utilizar para ayudar a los auditores interno en el proceso de toma de decisiones mediante la automatización del conocimiento de expertos en el campo. Esta técnica incluye análisis de riesgos automatizado, software de sistemas y paquetes de software de objetivos de control.

Estas definiciones indican que los auditores internos pueden utilizar las TAAC para probar directamente:

- Los controles integrados en los sistemas de información computarizados.
- Los datos incluidos en los archivos de computador.

Se debe tener en cuenta que mediante la prueba directa de los datos incluidos en archivos de computadora, los auditores internos obtienen evidencia indirecta respecto de la eficacia de los controles en la aplicación que procesó los datos.

²⁷ ACL, IDEA, EASYTRIEVE, SAS, ACCESS y EXCEL son productos o marcas comerciales registradas y de propiedad de sus respectivos dueños.

ANEXO N° 6: MUESTREO EN AUDITORÍA INTERNA

En la práctica los auditores internos no siempre pueden trabajar con toda la población. En estos casos se debe utilizar un procedimiento de auditoría con menos del 100% de los elementos de la población, con el objetivo de sacar conclusiones acerca de ella en forma completa.

Por lo general el muestreo en auditoría interna se utiliza al realizar ciertos procedimientos de auditoría, como son la revisión de comprobantes y el rastreo, que implican la inspección de alguna pista de auditoría documental preparada manualmente. No se aplica al desempeño de procedimientos de auditoría, como encuesta, observación y procedimientos analíticos.

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.

La elección del auditor interno entre los dos enfoques es independiente de los procedimientos de auditoría específicos que desea aplicar, de su evaluación, de su importancia, y la competencia de la evidencia obtenida y de las medidas que tomara en función de los resultados obtenidos en el muestreo. La elección entre los dos métodos principalmente se basara en la relación costo-beneficio del muestro.

En particular, el muestreo estadístico se puede utilizar dentro del contexto de pruebas de actividades de control (procedimientos de cumplimiento o por atributos) y también cuando se aplican pruebas diseñadas para obtener evidencia directa acerca de la exactitud de valores (procedimientos sustantivos o por variables).

Las pruebas de controles en muestreo estadístico constituyen un elemento destacado en la ejecución del trabajo de auditoría interna, ya que permiten arribar a una conclusión acerca de una población en términos de una tasa de ocurrencia. Sirven como verificaciones de que determinadas actividades de control que se han implementado en una organización para mitigar los riesgos críticos, especialmente en los controles de transacciones, están funcionando tal como se diseñaron, y con un grado de certeza razonable. Por consiguiente, el objetivo de una prueba de controles en el muestreo por atributos será obtener un grado de certeza razonable de la eficacia de los controles, y de que la proporción de errores en su funcionamiento no excede determinado nivel de riesgo máximo aceptable.

Por su parte, las pruebas por variables se utilizan para verificar si los saldos de una cuenta o una transacción se han contabilizado correctamente y no existe ningún faltante monetario. Se diferencian de las pruebas de control en que su objetivo es detectar desviaciones en valores. A través de este tipo de pruebas el auditor está interesado en conocer el impacto monetario de las desviaciones encontradas.

Para mayor información, se recomienda leer la serie de Documentos Técnicos N°s 64, 65, 66, 67 y 68 sobre Técnicas de Muestreo para Auditores Internos, emitidos por el CAIGG²⁸.

²⁸ <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>

**Registro de Propiedad Intelectual.
Inscripción N° A-273611, año 2016.
Santiago de Chile.**

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

CONSEJO DE AUDITORIA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO **CAIGG**
Ministerio Secretaría General de la Presidencia

ÁREA DE ESTUDIOS