



FACULTAD DE  
**GOBIERNO**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

ESCUELA DE GOBIERNO  
Y GESTIÓN PÚBLICA

# AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

RAFAEL PAREDES CARRASCO

Doctorando en Administración (ADE), UPO (España)

Magíster en Ingeniería Industrial

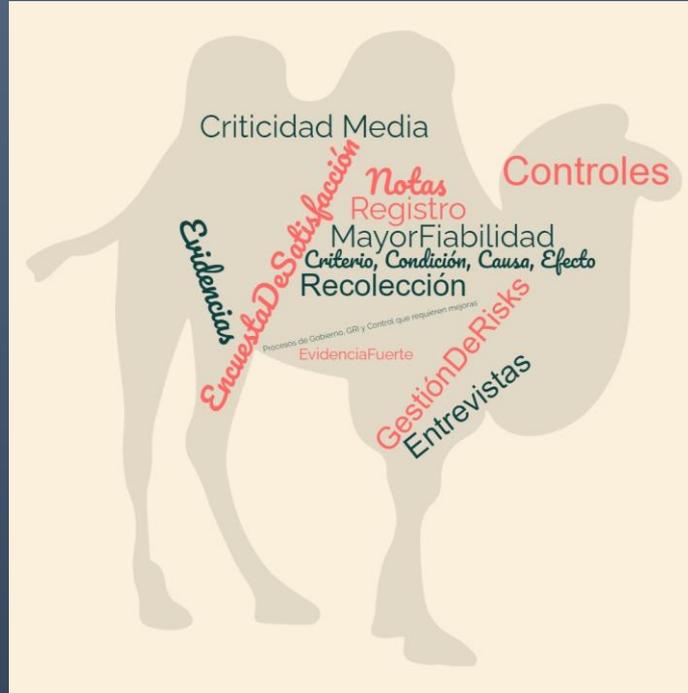
Master Business Administration (MBA)

Diplomado IFRS / Dipl. Coaching & PNL

Contador Público y Auditor USACH

Licenciado en Contabilidad y Auditoría USACH

# ¿Qué aprendimos en las semanas anteriores?



# Principales pasos para el Seguimiento del trabajo de AI

- PASO N° 1: PRIORIZAR MATERIAS Y SUS COMPROMISOS PARA INCLUIRLOS COMO TRABAJOS DE SEGUIMIENTO EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA.
- PASO N° 2: REUNIÓN DE INICIO DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO.
- PASO N° 3: EVALUACIÓN DEL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS COMPROMETIDAS.
- PASO N° 4: REUNIÓN FINAL DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO.
- PASO N° 5: REPORTES SOBRE EL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS.

## CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA EL SEGUIMIENTO

- ¿Qué harán los responsables de la actividad operativa donde se realizó el trabajo para; prevenir, mitigar o evitar la causa del hallazgo y la materialización de su efecto?

# ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL SEGUIMIENTO

## GOBIERNO

- Actualización y mejora del monitoreo y vigilancia del control y la gestión de riesgos en la actividad operativa.
- Actualización y mejora de los procesos de comunicación de riesgos y controles a las áreas adecuadas dentro de la actividad operativa.
- Actualización de políticas, procedimientos y controles en el gobierno de tecnologías de la información dentro de la actividad operativa, etc.

# ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL SEGUIMIENTO

## GESTIÓN DE RIESGOS

- Actualización de procedimientos y asignación de roles para realizar exámenes y análisis de los planes de tratamiento, para dar seguridad de que se gestionen adecuadamente los riesgos relevantes a través de acciones útiles para disminuir o mitigar los riesgos.
- Formulación o actualización de indicadores para medir el grado de implementación de la estrategia y las metas contenidas en el plan de tratamiento, para que sean funcionales y adecuados para dar cuenta del logro al cual se asocia el indicador.
- Formulación y/o actualización de la estructura y los medios de comunicación y consulta que existen en la actividad operativa, para que sea adecuada en relación a la oportunidad, contenido de reportes, acceso y participación de usuarios, entre otros

# ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL SEGUIMIENTO

## CONTROL

- Monitorear permanentemente por personal responsable que los controles no provocan problemas importantes en los procesos de la actividad operativa (por ejemplo, errores, retrasos o duplicación de trabajo).
- Planificar y desarrollar capacitación y formación sobre controles y procesos de autoevaluación continua al personal.
- Generar sistemas de supervisión para monitorear los avances tecnológicos que pueden mejorar la eficiencia y la eficacia del control en la actividad operativa, etc.



# DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS UTILIZADOS PARA DETERMINAR NIVEL DE AVANCE Y CLASIFICACIÓN

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

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

Procesos	Subproceso/Materia	Nº de informes de auditorías últimos 4 años	Años en que se ha realizado las auditorías	Organismos de control que han realizado auditorías en 2 últimos años	Ranking última Matriz de Riesgo estratégica	Nivel exposición riesgo, última clasificación	Alcance auditoría	Seguimiento anteriores
Adquisiciones	Compras de insumos A	6	2007-2006	Aud. Interna, CGR <sup>22</sup> , Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y I, II, III, Regiones.	Nunca
	Órdenes de compra	1	2006	Aud. Interna, Aud. Externa	Bajo	Medio	Nivel central y X Región.	1
		2	2005	-	Bajo	Medio	Nivel central y IIV , VIII Regiones.	1
	Registro público de clientes	5	2007-2006	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y IX, X Regiones.	Nunca
Finanzas	Tesorería	2	2007-2006	Aud. Interna,	Medio	Medio	Nivel central y VIII, IX, X Regiones.	1
	Contabilidad	2	2007	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Bajo	Medio	Nivel central y VI Región.	Nunca
	Presupuesto	4	2006	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y VIII, IX Regiones.	Nunca
Comercialización	Ventas línea C	2	2007	Aud. Externa	Bajo	Medio	Nivel central y Región	1
		1	2004	-	Bajo	Medio	Nivel central y I, II, III, Regiones.	1
	Promociones productos básicos	4	2007	Aud. Interna	Alto	Alto	Nivel central y VIII, X Regiones.	Nunca
	Política de Marketing	3	2007	CGR	Bajo	Bajo	Nivel central y I, II Regiones.	Nunca
	Ventas línea D	7	2007-2006	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y VIII, IX, X Regiones.	Nunca
Producción	Control de mermas	4	2007-2006	Aud. Interna	Bajo	Medio	Nivel central y VII, VIII Regiones.	Nunca
		5	2004	-	Alto	Alto	Nivel central y II, VI, IX, X Regiones.	Nunca
	Control de calidad producción	4	2006	Aud. Interna	Alto	Medio	Nivel central y II, VIII Regiones.	Nunca
		2	2004-2005	-	Alto	Medio	Nivel central y X Regiones.	Nunca
Recursos Humanos	Selección personal	4	2006	Aud. Interna	Bajo	Medio	Nivel central y V Región.	Nunca
	Contratación personal	6	2007	Aud. Interna	Alto	Alto	Nivel central y IIV , V, VI Regiones.	Nunca
	Calificación personal	4	2007	Aud. Interna	Alta	Bajo	Nivel central y VIII, IX, X Regiones.	Nunca
2		2005	-	Alta	Bajo	Nivel central y IX Región.	Nunca	
Otros	-	2	2007	Aud. Interna	Bajo	Medio	Nivel central y VII Región.	Nunca

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

APLICACIÓN DEL MODELO: DETERMINACION DE COMPROMISOS PENDIENTES EN MATERIAS CRITICAS DE SEGUIMIENTO									
Proceso	Materia en Análisis (Subproceso)	Nivel y clasificación de la criticidad de la materia en análisis	Nivel y clasificación de la exposición al riesgo de la materia en análisis	Cantidad de organismos de control que han realizado auditoría la materia en análisis	Alcance Auditoría realizadas en la materia en análisis	Seguimientos anteriores a auditorías realizadas a la materia en análisis	Número de informes de auditoría emitido por materia en análisis	Total ponderado (Suma ponderaciones específicas)	Clasificación Nivel criticidad <sup>23</sup>
Adquisiciones	Compras de insumos A	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Todos los organismos de control han realizado auditorías en los dos últimos años=5 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Más de 4 informes emitidos en los dos últimos años=5 * 0,15	5,0	Alto
	Órdenes de compra	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	Solo se ha realizado un seguimiento anteriormente =3 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,0	Bajo
	Registro de clientes	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Todos los organismos de control han realizado auditorías en los dos últimos años=5 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Más de 4 informes emitidos en los dos últimos años=5 * 0,15	4,8	Alto
Finanzas	Tesorería	Nivel riesgo medio =3 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Uno de los organismos ha realizado auditorías=1 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	Solo se ha realizado un seguimiento anteriormente =3 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,7	Medio
	Contabilidad	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,3	Bajo
	Presupuesto	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	4,3	Alto

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

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

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## UNIVERSIDAD “UUU” SOBRE LA AUDITORIA DE HONORARIOS PAGADOS A FUNCIONARIOS DE PLANTA Y CONTRATA - AGOSTO 2017

- **Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias sobre la contratación de personal a honorarios, cuyos convenios superen los \$11.000.000.- anuales, y que además cumplan funciones en calidad de planta o contrata en la Universidad “UUU” , durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## Pregunta de la auditoría:

- ¿Son suficientes los controles implementados por la entidad, respecto de la materia auditada?
- ¿Los desembolsos realizados con ocasión de los contratos de honorarios examinados en la auditoría, están debidamente acreditados?
- ¿La “UUU”, ejecuta este tipo de gastos, con apego a los principios de eficiencia y eficacia?

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## Principales resultados:

- Se comprobó la existencia de debilidades de control respecto de la materia en examen, las cuales dicen relación con la falta de enrolamiento de algunos funcionarios para su registro de asistencia, así como también la falta de marcaciones horarias -totales y/o parciales- por parte de los prestadores de servicios a honorarios, lo que no permitió acreditar, en algunos casos, la correcta ejecución de las tareas encomendadas.
- Dado lo anterior, esa entidad deberá incoar un procedimiento disciplinario con la finalidad de determinar las eventuales responsabilidades administrativas sobre, la materia, remitiendo el acto administrativo que lo instruye a la Unidad de Seguimiento de Fiscalía de la , Contraloría General de la República, en un plazo no superior a 15 días hábiles, contado desde el día siguiente al de recepción del presente informe.

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## Principales resultados:

- Por su parte, de los pagos examinados, se observó que respecto de la suma de, \$ 145.727.558, no se aportaron antecedentes suficientes que corroboren que efectivamente dieron cumplimiento a las labores contratadas, por lo tanto, la “UUU”, tendrá un plazo de 30 días hábiles, contado desde el día siguiente a la fecha de recepción del presente informe, para acreditar los reintegros correspondientes a los funcionarios en cuestión.

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## Principales resultados:

- En cuanto a la superposición horaria, la universidad deberá, en 30 días hábiles, contado desde el día siguiente a la fecha de recepción de la presente fiscalización, remitir un informe detallado que evidencie si les efectuaron los descuentos en sus remuneraciones al personal afectado por dichas superposiciones y/o acreditar los reintegros correspondientes a los funcionarios en cuestión, por un monto total de \$ 5.926.465.

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## UNIVERSO Y MUESTRA

- Sobre el particular, se procedió a seleccionar, para efectos de la presente revisión aquellos funcionarios de planta y a contrata, cuyo monto anual por concepto de pago a honorarios superara la cantidad de \$ 11.000,000 durante el año 2016, obteniendo un universo de 30 funcionarios, con un total de 640 convenios.
- De lo anterior, se revisó un 100% de los convenios señalados; asimismo, se consideraron los comprobantes de pago relacionados a estos, correspondientes a un valor de \$ 388.073.703.

Materia	Universo	Muestra no estadística	Monto
	#	#	MM\$
Convenio a honorarios	640	640	388

# Análisis del Prof. por una auditoría en el SP, según su experiencia

## CONCLUSIONES

- Se comprobó la existencia de debilidades de control respecto de la materia en examen, las cuales dicen relación con la falta de enrolamiento de algunos funcionarios para su registro de asistencia, así como también, la falta de marcaciones horarias por parte de los prestadores de servicio a honorarios, lo que no permitió acreditar, en algunos casos, la correcta ejecución de las tareas encomendadas.

Se observó que respecto de la suma de \$MM146.-, no se aportaron antecedentes suficientes que corroboren que efectivamente dieron cumplimiento a las labores contratadas. En cuanto a la superposición horaria, la Universidad deberá remitir un informe detallado que evidencie si les efectuaron los descuentos en sus remuneraciones al personal afectado por dichas superposiciones y/o acreditar los reintegros correspondientes, por un monto total de MM\$6.-

- Por labores no realizadas en días festivos, la “UUU” deberá remitir los antecedentes documentales que respalden la recuperación de las horas no efectuadas y/o acreditar los reintegros correspondientes.
- Es dable consignar que, vencido el plazo, sin que se hayan aportado los antecedentes o bien la aclaración sea insuficiente, se formulará el reparo pertinente, en virtud de lo prescrito en los artículos 95 y 101 de la ley N° 10.336

# CONCLUSIONES

- Las etapas del seguimiento de una auditoría interna contiene:  
Priorizar, hacer reuniones, evaluar y reportar.
- **¿Qué criterios existen para determinar los estados de avances de la implementación de los planes?**

# BIBLIOGRAFÍA

- Documento Técnico 87. Seguimiento del trabajo de AI.
- 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.
- Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión del Colegio de Contadores de Chile – Contach. Norma N° 4: Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión.
- Instituto de Auditores Internos de España (2016). "Lunes del Instituto", "Seguimiento de Recomendaciones. La Experiencia de EDP".  
<https://youtu.be/zMWMaQilPcw>
- Ministerio de Hacienda (1964). LEY 10336 LEY DE ORGANIZACION Y ATRIBUCIONES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.