

“El Retorno de la Auditoría: Crónica de un Seguimiento Anunciado”

Caso de Estudio en el Instituto Nacional de Obras y Proyectos Habitacionales (INOPHA)

1. Introducción: Cuando el auditor vuelve (y tú ya lo sospechabas)

Hay correos que uno quisiera no abrir. Uno de ellos decía:

“Seguimiento de auditoría interna – Solicitud de antecedentes (por favor responder antes del viernes).”

Así comenzó la semana de **Pedro Contreras**, analista de gestión del **Instituto Nacional de Obras y Proyectos Habitacionales (INOPHA)**, institución pública cuya misión oficial es *“construir bienestar con eficiencia y respaldos digitales (si el servidor no se cae)”*.

Pedro ya había sobrevivido a una auditoría el año anterior, donde le observaron cositas menores: la falta de trazabilidad en los pagos y un registro manual “de dudosa interpretación paleográfica”. Él defendió su causa: —*Mi letra no es mala, es artística*.

Pero los auditores no son curadores de arte. El **Documento Técnico N° 87 del CAIGG (2020)** fue tajante:

“El seguimiento constituye una actividad esencial para verificar que las acciones correctivas comprometidas por la entidad auditada se han implementado en forma efectiva y oportuna.” (CAIGG, 2020, p. 2).

Pedro lo entendió: la auditoría no olvida. Solo espera el momento oportuno para volver... y comprobar si aprendiste la lección.

2. Contexto institucional: INOPHA y el arte de postergar la mejora

El INOPHA, dependiente del Ministerio de Vivienda, ejecuta programas de obras públicas y subsidios. En la auditoría del año anterior, la UAI detectó **14 observaciones**: 5 críticas, 6 moderadas y 3 menores. Pedro, optimista, elaboró un plan de acción más grande que el presupuesto del área, convencido de que el seguimiento tardaría lo suficiente como para “quedar bien en el PowerPoint”.

Sin embargo, el **CAIGG nunca olvida los plazos**.

—¿Otra vez auditoría? —preguntó el jefe de área.
—No, jefe. Peor... seguimiento.
—¿Y qué revisan ahora?

—Que hayamos hecho lo que dijimos que íbamos a hacer.
—Entonces estamos fritos.

Y así comenzó la historia del retorno.

3. Desarrollo del proceso: entre planillas Excel y nervios

El seguimiento comenzó formalmente con una revisión documental de las acciones correctivas. Según el **DT N° 87**,

“El propósito del seguimiento es determinar si las acciones correctivas fueron implementadas y si estas resultan adecuadas para abordar las causas de las observaciones detectadas.” (CAIGG, 2020, p. 4).

Pedro preparó su famosa **Matriz de Seguimiento 4.2**, con columnas multicolores y comentarios motivacionales como “¡Vamos que se puede cumplir!”.

La auditora líder, con una serenidad propia de quien ya vio de todo, revisó un archivo titulado “FINAL-FINAL-AHORA-SÍ.pdf” y leyó en voz alta:

“El seguimiento debe estar basado en evidencia verificable y suficiente que permita concluir el grado de cumplimiento de las recomendaciones.” (CAIGG, 2020, p. 5).

Pedro tragó saliva. Su “evidencia verificable” era una foto borrosa de una reunión.

4. Resultados del seguimiento: luces, sombras y archivos perdidos

Tras tres semanas de revisión, la auditoría concluyó con este balance:

Nivel de observación	Total	Cerradas	Parciales	Pendientes
Críticas	5	3	1	1
Moderadas	6	5	1	0
Menores	3	3	0	0
Total	14	11	2	1

El problema más persistente fue la conciliación de pagos. Pedro argumentó que “el sistema no lo permite”. La auditora, sin inmutarse, replicó:

“Las deficiencias del sistema deben ser compensadas mediante controles manuales alternativos debidamente documentados.” (CAIGG, 2020, p. 6).

Pedro pensó: “Si tuviera un peso por cada vez que escucho la palabra ‘documentado’, ya habría implementado SAP”.

5. Lecciones aprendidas: del trauma al control interno

Pedro comprendió que el seguimiento no busca castigar, sino enseñar. Descubrió que la auditoría interna es un espejo: a veces devuelve una sonrisa; otras, un formulario. El DT N° 87 lo resume así:

“El seguimiento permite fortalecer el sistema de control interno, al verificar que las deficiencias detectadas se corrijan oportunamente y se mantengan las mejoras implementadas.” (CAIGG, 2020, p. 6).

Desde entonces, impulsó en su institución un taller titulado “Sobrevivir al seguimiento sin perder la sonrisa (ni los respaldos)”, que se convirtió en el más concurrido del INOPHA.

6. Epílogo: cierre con café recalentado

El informe final llegó un jueves por la tarde. La auditora líder escribió: “Se observan avances significativos en la implementación de las acciones comprometidas.” Pedro lo leyó tres veces, imprimió la frase y la enmarcó.

—Al fin una auditoría que termina bien.
—Sí, —respondió su compañero— hasta el próximo seguimiento.

7. Matriz de Seguimiento Vigente (2024)

N°	Observación	Recomendación (DT N° 87)	Acción Correctiva	Evidencia	Responsable	Estado
1	Falta de trazabilidad documental en pagos.	“Verificar que las acciones correctivas se implementen y resulten adecuadas” (p. 4).	Implementación de módulo digital de aprobación.	Capturas de sistema y acta de validación.	Jefe de Finanzas	Cerrada

Nº	Observación	Recomendación (DT N° 87)	Acción Correctiva	Evidencia	Responsable	Estado
2	Conciliaciones no actualizadas.	“Las acciones deben abordar las causas raíz de la observación” (p. 5).	Revisión mensual y doble validación.	Planilla Excel auditada.	Encargado de Contabilidad	Parcial
3	Control débil en supervisión de obras.	“El seguimiento debe basarse en evidencia verificable” (p. 5).	Registro fotográfico y checklist digital.	Informe técnico firmado.	Inspector de Obras	Cerrada
4	Plazos vencidos en compromisos.	“El seguimiento debe determinar el grado de cumplimiento” (p. 6).	Actualización de cronograma y alertas automáticas.	Correos y actas.	Unidad de Planificación	Pendiente
5	Falta de indicadores de control.	“El seguimiento permite fortalecer el control interno” (p. 6).	Diseño de KPIs trimestrales.	Dashboard Power BI.	Pedro Contreras	Cerrada

8. Preguntas para el análisis y la discusión

1. **Conceptual:** Según el Documento Técnico N° 87 del CAIGG (2020), ¿cuál es la finalidad del seguimiento de auditorías internas y cómo se evidencia en el caso del INOPHA?
2. **Aplicativa:** ¿Qué controles manuales o tecnológicos propondría para evitar la repetición de observaciones como las conciliaciones pendientes?

3. **Analítica:** Identifique los factores que impidieron el cierre total de las observaciones y analice si se trata de fallas en el diseño o en la ejecución de los controles.
4. **Reflexiva:** Desde el punto de vista ético, ¿qué enseñanza deja la frase de Pedro: *“El auditor no es mi enemigo, es mi coach, solo que con evidencia y checklists”*?
5. **Técnica:** ¿Cómo se puede integrar la gestión de riesgos de la **ISO 31000** en la fase de seguimiento para prevenir nuevas desviaciones?
6. **Comparativa:** Contraste los principios del modelo **COSO 2013** y la **ISO 31000** en cuanto al enfoque preventivo del control interno.
7. **Metodológica:** Si usted fuera parte del equipo auditor, ¿qué indicadores de desempeño incluiría en la matriz de seguimiento para medir la efectividad de las acciones correctivas?

Referencias

- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). (2020). *Documento Técnico N°87: Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna*. Santiago de Chile: CAIGG.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). (2015). *DT N°90: Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno*. Santiago de Chile: CAIGG.
- PriceWaterhouseCoopers & Instituto de Auditores Internos de España. (2013). *COSO: Control Interno – Marco Integrado*. Madrid: PwC.
- The Institute of Internal Auditors. (2013). *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Florida, EE. UU.

ANEXO

Anexo 1. Resumen didáctico: ISO 31000 — Gestión del Riesgo (2018)

La **Norma Internacional ISO 31000:2018** es un marco de referencia para gestionar el riesgo en cualquier tipo de organización, incluyendo las entidades públicas auditadas. No impone requisitos, sino **principios y directrices** que ayudan a tomar decisiones informadas y a fortalecer el control interno.

Principios clave:

- **Integración:** el riesgo se gestiona dentro de todos los procesos organizacionales (no como algo paralelo).
- **Estructura y personalización:** el sistema de gestión de riesgos debe adaptarse a la naturaleza y complejidad de la institución.
- **Participación:** todos los niveles de la organización contribuyen a identificar, analizar y tratar riesgos.
- **Mejora continua:** el proceso debe revisarse y perfeccionarse constantemente.

Etapas del proceso de gestión de riesgos:

1. **Establecer el contexto:** definir objetivos, alcance, partes interesadas y criterios de riesgo.
2. **Identificación de riesgos:** detectar eventos potenciales que podrían afectar los objetivos.
3. **Análisis de riesgos:** evaluar probabilidad e impacto.
4. **Evaluación:** priorizar riesgos según tolerancia y apetito de riesgo institucional.
5. **Tratamiento:** diseñar e implementar medidas para reducir, transferir o aceptar los riesgos.
6. **Monitoreo y revisión:** verificar la eficacia de las acciones implementadas.
7. **Comunicación y consulta:** mantener diálogo permanente con todos los actores internos y externos.

Aplicación práctica al seguimiento de auditorías:

Incorporar la ISO 31000 significa que el seguimiento no se limita a revisar *si se cumplió la acción*, sino a analizar *si esa acción redujo el riesgo subyacente*. Así, cada observación se vincula con un riesgo institucional, se mide su evolución y se prioriza según impacto, fortaleciendo el sistema de control gubernamental.