



AUDITORIA INTERNA  
DE LA NACION

***Guía Técnica de Planificación  
de Auditoría***

## ÍNDICE

---

<u>TEMAS</u>	<u>PÁGINA</u>
I.- PRESENTACIÓN	2
II.- CONCEPTOS SOBRE PLANIFICACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA	3
1.- Definiciones y Requisitos de las Normas que Regulan la Planificación	3
2.- Etapa de Planificación en el Proceso de Auditoría	3
III.- ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	3
1.- Regulación de la Administración de la Auditoría Interna	3
2.- Responsabilidades del Director Ejecutivo de la Unidad de Auditoría Interna	3
IV.- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA	4
1.- Regulación de la Selección del Personal de Auditoría Interna	4
2.- Responsabilidades del Director Ejecutivo de la Unidad de Auditoría Interna	4
V.- PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	5
1.- Regulación de la Planificación de Auditoría	5
2.- Fases Genéricas para la Definición del Plan Anual de Auditoría	5
2.1.- Primera Fase: Determinar el Universo de Auditoría	6
2.2.- Segunda Fase: Examinar y Determinar los Factores de Riesgo de la Organización	7
2.3.- Tercera Fase: Priorizar Actividades para el Plan de Auditoría	9
2.4.- Cuarta Fase: Formular el Plan Anual de Auditoría	17
2.5.- Quinta Fase: Comunicación y Aprobación	20
2.6.- Sexta Fase: Control del Avance del Plan de Auditoría	20
VI.- RESUMEN	22
VII.- BIBLIOGRAFÍA	24

## I.- PRESENTACIÓN

La Auditoría Interna de la Nación (AIN), como órgano de control que contribuye a generar un entorno económico transparente y confiable, protegiendo la hacienda pública en beneficio de la sociedad en su conjunto, debe adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

En el ejercicio de la superintendencia técnica sobre las Unidades de Auditoría Interna de los organismos (Incisos, Unidades Ejecutoras y otros), entre otras atribuciones, la AIN cuenta, con la facultad de dictar normas técnicas para guiar el trabajo de los auditores internos gubernamentales.

En base a esta facultad, se ha emitido la presente guía técnica de Planificación de Auditoría Interna Gubernamental, que tiene por finalidad estandarizar y documentar la forma cómo los auditores internos gubernamentales formulan su Plan Anual de Auditoría.

El presente documento o guía técnica trata cinco temas globales. El primer tema considera las Normas de Auditoría Gubernamental del Uruguay (NAIGU) que regulan la Planificación de Auditoría Interna. El segundo tema versa sobre la administración de la actividad de auditoría interna. El tercer tema trata sobre la forma de selección y evaluación del personal de las unidades de auditoría interna y las responsabilidades del Director Ejecutivo de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) en este ámbito. El cuarto tema está referido directamente al Plan de auditoría y considera las diversas fases de esta etapa del proceso de auditoría interna. Por último, se destacan algunos aspectos importantes de la planificación de la auditoría interna, que los auditores gubernamentales deberían considerar en el análisis y formulación de su Plan Anual.

Es necesario tener presente que la planificación de auditoría es el insumo básico para el desarrollo del trabajo del auditor interno.

Una adecuada planificación permitirá que la actividad de auditoría interna, a lo largo del año pueda revisar aquellas situaciones, procesos, programas, proyectos, áreas o funciones críticas para el organismo, agregando valor a la entidad, a través de los hallazgos y las recomendaciones para mejorar las situaciones que presentan debilidades.

Una planificación deficitaria, puede significar que la actividad de auditoría interna no priorice en forma adecuada el manejo de sus recursos financieros y humanos y desvíe su labor hacia temas o actividades de menor criticidad para el organismo, no cumpliendo adecuadamente su rol de agregar valor y apoyar la gestión del Jefe de Autoridad.

Dado lo anterior, se ha querido sistematizar la planificación, de manera de fijar un estándar mínimo que debe cumplirse en el desarrollo de esta importante etapa del proceso de auditoría interna.

## II.- CONCEPTOS SOBRE PLANIFICACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA

### 1.- Definiciones y requisitos de las Normas que regulan la Planificación

Las NAIGU en el punto VI.3 se refieren a la Planificación de Auditoría Interna.

Estas Normas tratan sobre la Administración de Auditoría Interna, la selección y evaluación del personal de las UAI, la Planificación de Auditoría Interna, la Aprobación del Plan Anual de Auditoría por parte del jerarca y la Comunicación a la AIN, y la Coordinación que debe mantener el Director Ejecutivo de la UAI con los demás proveedores de servicios de auditoría, como los auditores externos y los órganos reguladores y de superintendencia, especialmente la AIN.

### 2.- Etapa de Planificación en el Proceso de Auditoría

La etapa de Planificación de Auditoría abarca varios hitos, que van desde la obtención del conocimiento y comprensión de la organización o entidad, hasta la formulación y aprobación del Plan Anual de Auditoría, el cual establece el enfoque general y los énfasis estratégicos de la UAI por un período de tiempo determinado, comúnmente un año.

En términos generales, esta etapa incluye un análisis integral por parte de la auditoría de todos los elementos internos y externos a la organización, con la finalidad de determinar los eventos de mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, y que a su vez cuentan con el mayor nivel de riesgo para la organización. En base a estos elementos, se debe formular un Plan Anual de Auditoría para el período siguiente que incluya las materias que deberían requerir mayor dedicación para la función de auditoría.

## III.- ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

### 1.- Regulación de la Administración de la Auditoría Interna

De acuerdo a las NAIGU, en el punto VI.3.1 *“El Director Ejecutivo de la UAI debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado. Los recursos apropiados se definen como la conjunción de conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para desarrollar el plan. Los recursos suficientes son aquellos necesarios para cumplir con el plan. La asignación es eficaz en la medida que los recursos se utilicen de forma que optimicen el cumplimiento del plan aprobado.*

*Para determinar lo apropiado y suficiente de los recursos, debe considerarse: (1) el equipo de auditoría interna y su nivel de experiencia, (2) los conocimientos, técnicas y demás competencias del personal de auditoría interna al seleccionar a los auditores internos para el trabajo a realizar, (3) la disponibilidad de recursos externos en aquellos casos en que se necesiten conocimientos y competencias adicionales y, (4) las necesidades de capacitación de los auditores internos y recursos materiales.”*

### 2.- Responsabilidades del Director Ejecutivo de la Unidad de Auditoría Interna

Las UAI deben ser gestionadas en forma adecuada, eficiente y eficaz por su Director Ejecutivo, quien deberá tomar todas las medidas y acciones tendientes a que la

unidad que dirige cumpla con sus objetivos, propósito y responsabilidades con las NAIGU y el Código de Ética.

El Director Ejecutivo de la UAI deberá para formular el plan de auditoría, determinar la combinación de experiencia, conocimientos y competencia técnica requerida del personal, para obtener un cumplimiento completo y correcto de la planificación de auditoría. Si no se cuenta a nivel interno con las competencias técnicas o conocimientos necesarios para la ejecución de alguna parte del plan, deberá ponerlo en conocimiento del Jerarca y de la AIN, solicitando el apoyo externo adecuado.

#### **IV.- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA**

##### **1.- Regulación de la Selección del Personal de Auditoría Interna**

De acuerdo a las NAIGU, en el punto V.1, *“El Director Ejecutivo de la UAI debe sugerir al jerarca las políticas y procedimientos para la selección de personal de auditoría, debiendo participar en el proceso de selección para asegurarse que sus calificaciones y competencias respondan al perfil requerido. Estas políticas y procedimientos deberán cumplir los lineamientos que establezca la AIN al respecto.”*

Además, el Director Ejecutivo de la UAI es responsable de adoptar las medidas necesarias para que el personal de la Unidad posea formación técnica profesional en el ejercicio de la auditoría interna y experiencia y/o capacitación en la materia objetivo de los cometidos del organismo.

Sin perjuicio de que la evaluación se trata de un proceso continuo, los auditores deben ser evaluados al menos una vez al año.

Se debe procurar brindar una oportunidad de capacitación y desarrollo profesional permanente, a través de la asistencia y la guía en el trabajo.

En forma periódica, el personal de la UAI debe tomar conocimiento de los logros y deficiencias, siendo una oportunidad propicia para brindar apoyo y orientación a aquel que lo necesite. Por último, se debe generar un clima que favorezca la calidad, la creatividad y la responsabilidad de los miembros del equipo.

##### **2.- Responsabilidades del Director Ejecutivo de la Unidad de Auditoría Interna**

El Director Ejecutivo debe participar en el proceso de la selección del personal de la UAI, definiendo los perfiles y requisitos de acuerdo a los lineamientos de la AIN. Los profesionales que forman parte de la UAI deben tener, mantener y enriquecer sus competencias y conocimientos técnicos a través de procesos periódicos de capacitación y de educación continua que el Director Ejecutivo de la UAI debe fortalecer y facilitar.

Por otra parte, el Director Ejecutivo debe evaluar a los miembros de su unidad sobre la base de criterios objetivos y establecer con ellos una comunicación directa respecto a los logros y puntos de mejora para el personal, así como la orientación y liderazgo del Director Ejecutivo para mantener un equipo cohesionado, que trabaja en forma conjunta y con calidad, agregando valor al organismo al que pertenece.

## V.- PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

### 1.- Regulación de la Planificación de Auditoría

De acuerdo a las NAIGU en el punto VI.3.2 *“El Director Ejecutivo de la UAI es responsable de establecer planes basados en un análisis de los riesgos de la entidad realizado al menos anualmente. Esto servirá para determinar las prioridades de la auditoría interna. Para el plan debe considerar el proceso de gestión de riesgos de la organización, y los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la Dirección para las diferentes actividades, áreas o procesos. Si no existiera un proceso de gestión de riesgos, el Director Ejecutivo de la UAI usará su propio juicio acerca de los riesgos de la entidad después de consultar con el jerarca.*

*El Director Ejecutivo de la UAI prepara el plan anual de auditoría, basándose en diversos elementos o criterios, tales como, el universo de auditoría, las informaciones y sugerencias del jerarca, y una evaluación de riesgos y exposiciones que afectan a la organización.*

*El plan de auditoría será a lo menos anual y debe actualizarse de manera que adopte y refleje los cambios que se produzcan internamente en la entidad y externamente en los lineamientos de gobierno. El universo de auditoría y el proceso de gestión de riesgos, si existiera, deben evaluarse al menos una vez al año con el fin de que refleje las estrategias y la dirección más actualizadas de la organización.”*

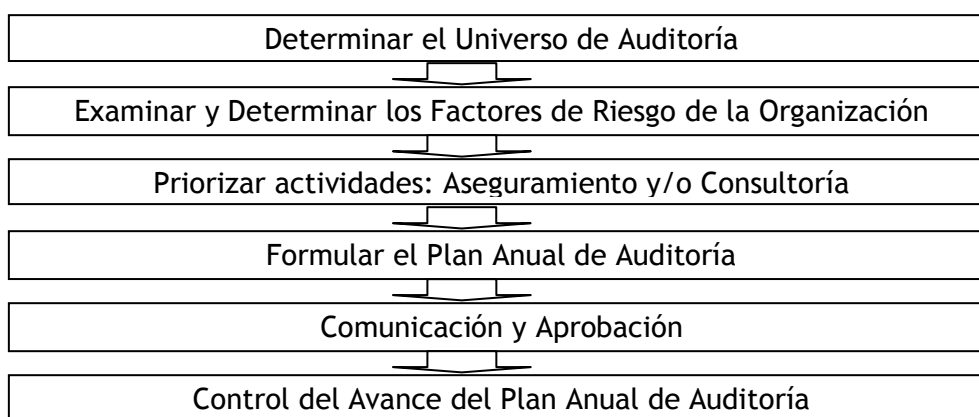
Como ya se señaló, la Planificación considera desde el conocimiento y comprensión de la organización hasta la formulación y aprobación del Plan de Auditoría, el cual establece el enfoque general y los énfasis estratégicos de la unidad de auditoría para un periodo determinado, generalmente un año.

La Planificación es fundamental para orientar coordinadamente todos los esfuerzos de auditoría, evitar dispersiones y anticipar dificultades que puedan afectar el trabajo a realizar y contribuye a mejorar la eficiencia en las actividades de auditoría. Por ello es necesario que se apliquen metodologías para la identificación y evaluación de riesgos relevantes, adecuadas a la naturaleza propia de cada entidad.

Para llevar a cabo las actividades de planificación se deben aplicar modelos que permitan enfocar el trabajo planificado, en aquellos procesos, programas, proyectos, áreas o funciones, más críticas para la entidad.

### 2.- Fases Genéricas Para la Definición del Plan Anual de Auditoría

El desarrollo de la Etapa de Planificación en Auditoría puede variar en cada entidad gubernamental, dependiendo, entre otros, del nivel de complejidad, tamaño, control interno, sistemas de información y estructura organizacional. Para ello, se ha estimado conveniente presentar, con fines explicativos y en orden cronológico, las principales fases genéricas que la componen, sin perjuicio de lo cual, en la práctica, algunas de estas fases se desarrollan en forma paralela. En el siguiente cuadro se sistematizan las fases de esta etapa.

**Cuadro N° 1: Fases que componen la Planificación de Auditoría****2.1).- PRIMERA FASE: DETERMINAR EL UNIVERSO DE AUDITORÍA**

El Universo de Auditoría se obtiene a través de una recopilación de información de carácter estratégico y operativo de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones, o cualquier otra subdivisión establecida en una entidad y se constituye en una lista de todas las posibles auditorías que pueden realizarse.

Para obtener el Universo de Auditoría es necesario consultar y analizar las diversas fuentes a que se tenga acceso, las que pueden contener datos de carácter cualitativo o cuantitativo.

Para tener como resultado una planificación adecuada, el Director Ejecutivo de la UAI, o el auditor interno deben obtener información de todos los elementos relevantes para el organismo, además de los riesgos y factores internos y externos que podrían afectar el normal desarrollo de éstos. Lo principal para realizar esta primera fase o etapa es conocer la entidad.

Para conocer la entidad, es necesario realizar un estudio examinando los diversos elementos que la conforman, de manera de tener un panorama claro de sus objetivos y funcionamiento. Para ello deben analizarse elementos como los señalados a continuación:

**↳ Elementos Estratégicos de la Entidad**

Es importante revisar los planes estratégicos de la entidad, considerando la misión, los objetivos estratégicos, las metas, las estrategias específicas, el presupuesto general y el operativo.

**↳ Elementos Referidos a las Leyes, Reglamentos, Normas y Dictámenes**

Analizar la normativa que regula la actividad de la organización con los ciudadanos, así como las normas y regulaciones operativas que contemplan los programas y procesos de la institución.

**↳ Elementos sobre el Entorno**

Es necesario examinar quienes son los destinatarios de la entidad, a que ámbito de la comunidad atiende, que productos y servicios ofrece y entrega, cuales son los lugares donde opera, cómo se distribuyen los servicios, cuales son las tecnologías que lo afectan, etc.

- ↳ **Elementos de diseño Organizacional**  
También resulta de interés analizar la estructura organizacional que posee la entidad y como se diferencia ésta a nivel nacional o de departamentos, entre otros aspectos.
- ↳ **Elementos de Recursos Humanos**  
Debe estudiarse la cantidad de personal de la entidad y su distribución. Analizar la existencia de procesos de selección, contratación, capacitación e inducción, promociones, beneficios y egreso del personal.
- ↳ **Elementos de Sistemas de Información**  
Es relevante indagar sobre los sistemas de información existentes en la entidad del Estado, observando los sistemas contables, presupuestarios y administrativos, las bases de datos, los sistemas de seguridad asociados a los datos, los reportes electrónicos, etc.
- ↳ **Elementos de Ambiente de Control y Gestión de Riesgos**  
Examinar el sistema de control interno de la entidad en general, en particular los mecanismos de control, monitoreo y retroalimentación en la ejecución de los procesos, la existencia de códigos de ética y de conducta y su difusión y la existencia de modelos de gestión de los riesgos de la entidad.
- ↳ **Elementos de Recursos Financieros**  
Es necesario conocer en profundidad los recursos financieros de la entidad, el monto de recursos por procesos, programa, proyectos áreas o funciones teniendo en cuenta la distribución, el origen de los recursos y los requisitos legales o reglamentarios que existen para su ejecución, así como la forma de ejecución que asume la entidad.

## 2.2).- SEGUNDA FASE: EXAMINAR Y DETERMINAR LOS FACTORES DE RIESGO DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que se ha realizado un estudio acabado de los diversos procesos, programas, proyectos áreas o funciones que desarrolla el organismo, con la finalidad de determinar el Universo de Auditoría de esa entidad, es necesario determinar factores críticos específicos para ella.

Para lo anterior, es necesario evaluar riesgos organizacionales internos y externos desde la perspectiva de su impacto en las metas y objetivos (riesgos del entorno, financieros, tecnológicos, operacionales, de dirección, etc.).

### a.- Riesgos de Carácter Externo

- ↳ **Económicos**  
Cambios de precios de los insumos, nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados, cambios en las barreras de entrada de la competencia, y nuevos competidores. Cambios en los mercados financieros, variaciones de la tasa de interés, nuevas fusiones y adquisiciones de empresas del sector privado que se relacionan con la entidad.
- ↳ **Medioambientales**  
Incluyen los niveles de emisiones y residuos, las restricciones en la obtención de energía, así como catástrofes naturales que afecten la gestión de la organización y provocando daños a los bienes, instalaciones o edificios.

- ↪ **Sociales**  
Relacionados con los cambios demográficos, las costumbres sociales, las estructuras familiares y las prioridades trabajo/ocio de los ciudadanos y, las tendencias de los niveles de desempleo.
- ↪ **Tecnológicos**  
Incluyen las tecnologías emergentes, los avances en las redes de comunicación, los medios tecnológicos para realizar comercio electrónico y Gobierno Electrónico que generan una mayor disponibilidad de datos, las reducciones de costos de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.
- ↪ **Regulaciones**  
Cambios de políticas públicas y normas que implican oportunidades o amenazas en el mercado o segmento en que participa la organización. Modificaciones en las normas que regulan o afectan el que hacer de un Servicio o entidad gubernamental.

## **b.- Riesgos de Carácter Interno**

- ↪ **Infraestructura**  
El incremento de recursos para mantenimiento preventivo de la infraestructura y el nivel de apoyo a los centros de atención a los ciudadanos La complejidad, disponibilidad y capacidad de producción de los activos.
- ↪ **Personal**  
El ambiente de higiene y seguridad existente y los niveles de accidentes laborales. Las competencias y la capacidad del personal y el cumplimiento de metas colectivas.
- ↪ **Procesos**  
El nivel de documentación bajo estándares de calidad, las modificaciones de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de los cambios, los errores en su ejecución y la externalización de entregas al cliente con un control insuficiente.
- ↪ **Tecnologías**  
El aumento continuado de recursos tecnológicos, las fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas, la disponibilidad e integridad de las bases de datos, la mantención preventiva de los sistemas.
- ↪ **Comunicaciones**  
El nivel de desarrollo y fluidez de las comunicaciones al interior del Servicio. Especialmente la cobertura de éstas y la claridad y oportunidad con que éstas llegan a todo el personal.
- ↪ **Presupuestos**  
El nivel de presupuesto que posee el Servicio o entidad, los aumentos o disminuciones de presupuesto de los procesos, procesos con alta cantidad de recursos.

En este punto es necesario realizar una discusión del Universo de Auditoría con el Jerarca o la autoridad para definir niveles de riesgos, nuevas actividades planeadas y/o cambios en los procesos.

### c.- Fuentes de Información a Consultar para Formular el Plan de Auditoría

Existen diversas fuentes que deben consultarse cuando el auditor interno realiza la evaluación de riesgos. Entre las fuentes de información que deben considerarse, están las siguientes:

- ↪ Los informes de auditoría y sus papeles de trabajo 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 eficacia del sistema de control interno de la organización y de cada proceso en particular.
- ↪ Los resultados de las auditorías de aseguramiento del Proceso de Gestión del Riesgo (en el caso que existiera un proceso de esta naturaleza implementado en la entidad), en particular la calidad del levantamiento de información y la identificación de los riesgos relevantes.
- ↪ 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 entidad o en otras entidades del sector público, que pueda considerarse interesante como benchmarking para el Servicio.
- ↪ Los informes emitidos por la AIN 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 de la AIN.
- ↪ Las investigaciones y procesos sumariales administrativos que se han realizado en la entidad en el periodo previo a la Planificación de Auditoría.
- ↪ Finalmente, siempre es importante considerar como fuente de información los cambios significativos en la entidad y en los procesos, programas, sistemas o sistemas de control que se han creado o sufrido cambios parcial o totalmente en el periodo previo a la Planificación

### 2.3).- TERCERA FASE: PRIORIZAR ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE AUDITORÍA

Esta fase considera el establecimiento de criterios y ranking de prioridades basado en la importancia y el nivel de impacto de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones para el éxito de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de servicio a los ciudadanos, a través de la determinación de un método o modelo para priorizar; la evaluación de las actividades de auditoría potenciales y la consideración acerca de la suficiencia del equipo de auditoría para cubrir todos los riesgos principales y las necesidades de apoyo y/o tercerización.

Una vez determinado el Universo de Auditoría y analizados los diversos factores globales de riesgos de la entidad, es necesario priorizar cuáles procesos, programas, proyectos, áreas o funciones, van a elegirse para la formulación del Plan Anual de Auditoría.

Hay que considerar que en general las UAI tienen recursos financieros y humanos limitados, por lo que deben establecer metodologías que les permitan priorizar en

forma documentada y sistemática, los elementos que van a ser incluidos en el Plan Anual para hacer aseguramiento o consultoría en ellos.

El análisis de riesgos es una técnica utilizada para analizar posibles procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que desempeña el organismo y elegir aquellos que presentan mayor criticidad. Contar con un enfoque para seleccionar procesos, programas, proyectos, áreas o funciones es importante, ya que proporciona una seguridad razonable de que los recursos de auditoría interna se están utilizando de una manera óptima. El plan de auditoría para la actividad de auditoría interna asigna los recursos de manera que pueda lograr los máximos beneficios. Con este fin, el enfoque de exposición al riesgo proporciona criterios explícitos para la selección de los procesos o actividades de auditoría de manera sistemática.

El análisis de riesgos es dificultoso y de difícil definición, pero irá evolucionando a medida que se adquiera experiencia a través de su aplicación y en ningún caso puede ser omitido. El actuar prudente sugiere que debe usarse el debido cuidado para estudiar y documentar todos los factores relevantes para definir la selección de las actividades a auditar. Este debido cuidado debe pasar la prueba de un escrutinio externo, por lo que el auditor interno debe tomar todos los resguardos para que su selección de auditables se sustente.

#### **a.- Priorización de Actividades para el Plan de Auditoría**

Al abordar el proceso de planificación de auditoría, las unidades de auditoría interna se enfrentan a un problema económico, ya que generalmente el Universo de Auditoría ofrece posibilidades casi ilimitadas de auditar pero los recursos son limitados. Dada la escasez de los recursos de auditoría es importante centrarse en los proyectos con mayor criticidad.

Para centrarse en los proyectos más críticos, es necesario utilizar un modelo de priorización. Se sugiere utilizar el método de los factores críticos de riesgos como forma de priorización o selección de las actividades a auditar dentro del Universo de Auditoría, que es una metodología simple y útil incluso cuando las entidades cuentan con modelos de gestión de riesgos definidos.

Este método consiste en definir una matriz de factores críticos de riesgos para el organismo, ponderando cada uno de dichos factores, con la finalidad de analizar los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones a la luz de esta matriz de factores.

Los factores críticos de riesgos son variables que vinculan en algún grado al proceso, programa, proyecto, área o función y los riesgos críticos en la organización (impacto).

Los procesos, productos o proyectos que tengan el mayor valor promedio de la aplicación del factor de riesgo y su nivel de importancia estratégica deberían ser priorizados para el Plan Anual de Auditoría.

La metodología para la priorización, se detalla a continuación:

#### **b.- Definición de Factores Críticos de Riesgo**

Como ya se señaló los Factores Críticos de Riesgo son variables que se vinculan a los diversos componentes del Universo de Auditoría. Estos factores pueden ser definidos

por el Director Ejecutivo de la UAI, A continuación se sugieren algunos que son importantes para determinar la criticidad de los procesos y funciones del sector público.

- ↪ Volumen de recursos involucrados.
- ↪ Impacto en la opinión pública.
- ↪ Fortaleza y eficacia del control interno.
- ↪ Interés del Jerarca o autoridad en el tema.
- ↪ Resultados previos de auditoría interna.
- ↪ Cambios significativos en el proceso, personal, procedimientos, etc.
- ↪ La complejidad de la actividad.
- ↪ Tiempo transcurrido desde la última auditoría.
- ↪ Las desviaciones de presupuesto o en el plan, que impactan en el logro de los objetivos.
- ↪ Relación del proceso, programa, proyecto, área o función con la misión y objetivos estratégicos del organismo.

Las referidas variables deben describirse, señalando lo que representan como impacto para el organismo y, posteriormente, cuantificarlas en una escala ordinal. Esta escala debe representar con el guarismo más alto el criterio que más impacte en el proceso, como se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 2: Matriz de Factores Críticos de Riesgos, Descripción y Valuación**

Factor Crítico	Descripción del Factor	Criterios de Valuación
Volumen de recursos involucrados.	Analiza el monto de los recursos financieros involucrado en el proceso, programa, proyecto, área o función.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los recursos involucrados son el 10% o más del presupuesto total de negocio del organismo<sup>1</sup>: 5</li> <li>▪ Los recursos involucrados son entre e 4% y 9% del presupuesto total del organismo: 3</li> <li>▪ Los recursos involucrados son menos del 4% del presupuesto total del organismo: 1</li> </ul>
Impacto en la opinión pública.	Examina la consecuencia que los riesgos en este proceso, proyecto, programa, área o función generarían en la opinión de los interesados (políticos, gestores, ciudadanía, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La concreción de riesgos en esta actividad es de alto impacto público y afecta gravemente la imagen corporativa o reputación del organismo: 5</li> <li>▪ La concreción de riesgos en esta actividad impacta en forma moderada, afectando la imagen del organismo: 3</li> <li>▪ La concreción de riesgos en esta actividad es de bajo impacto y no afecta la imagen del organismo: 1</li> </ul>
Fortaleza y eficacia del sistema de Control Interno (CI).	Determina el nivel de madurez del sistema de control interno en el proceso, programa, proyecto, área o función en los	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen situaciones graves sobre fallas de control, fraudes, incumplimientos permanentes en los 2 últimos años: 5</li> </ul>

<sup>1</sup> Presupuesto total de negocio entendido como la cantidad de recursos que el organismo tiene asignado para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales (de ser posible, sin considerar los gastos de soporte)

	2 últimos años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen fallas de cumplimiento, pero no de gran importancia en los últimos 2 años: 3</li> <li>▪ No existen problemas significativos de CI en los 2 últimos años: 1</li> </ul>
Interés del Jerarca o autoridad en el tema.	Analiza el nivel de interés del Jerarca o autoridad en el tema específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este tema ha sido de gran interés del Jerarca o autoridad en los dos últimos años, relevándolo en discursos externos e internos del organismo: 5</li> <li>▪ El tema ha sido de interés del Jerarca o autoridad ha nivel interno en los últimos 2 años: 3</li> <li>▪ El Jerarca o autoridad no ha manifestado interés expreso en este tema específico: 1</li> </ul>
Resultados previos de auditoría interna.	Examina los resultados de las auditorías, en particular de los riesgos y controles mitigantes en los procesos programas, proyectos áreas o funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los hallazgos de los informes permiten concluir que los controles mitigantes son insuficientes: 5</li> <li>▪ Los hallazgos de los informes permiten concluir que los controles mitigantes son regulares: 3</li> <li>▪ No hay hallazgos relevantes o los hallazgos del informe permiten concluir que los controles mitigantes son buenos: 1</li> </ul>
Cambios significativos en el proceso, personal, procedimientos, etc.	Analiza la importancia de los cambios que se han generado en el período previo a la Planificación en la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se han producido cambios importantes que pueden tener efectos significativos en el proceso, proyecto, programa, área o función: 5</li> <li>▪ Se han producido algunos cambios que pueden tener efectos moderados en el proceso, proyecto, programa / área o función: 3</li> <li>▪ No existen cambios relevantes en el proceso, proyecto, programa, área o función o los generados no lo afectan: 1</li> </ul>
La complejidad de la actividad.	Evalúa en nivel de dificultad y especialización que presenta la actividad o proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de complejidad del proceso, proyecto, programa, área o función es alto, ya que presenta muchas fases y alta especialización: 5</li> <li>▪ El nivel de complejidad del proceso, proyecto, programa, área o función es medio, ya que si bien presenta varias fases, no tiene un alto nivel de especialización:3</li> <li>▪ El nivel de complejidad del proceso, proyecto, programa, área o función es bajo, ya que su estructura es simple y no se requiere especialización en su desarrollo: 1</li> </ul>
Tiempo transcurrido desde	Examina los tiempos transcurridos desde que se	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se han realizado auditorías al proceso, proyecto, programa, área</li> </ul>

<p>la última auditoría.</p>	<p>realizó una acción de aseguramiento en el proceso, programa, proyecto, área o función evaluada.</p>	<p>o función o la última fue hace más de 2 años: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La última auditoría realizada al proceso, programa, proyecto, área o función fue hace más de 1 año: 3</li> <li>▪ La última auditoría se realizó hace menos de una año y corresponde realizar el seguimiento a sus recomendaciones: 1</li> </ul>
<p>Las desviaciones de presupuesto o en el plan que impactan en el logro de los objetivos.</p>	<p>Evalúa cómo el proceso, programa, proyecto, área o función ha cumplido con los objetivos que se había propuesto o los presupuestos definidos o proyectados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proceso, proyecto, programa, área o función presenta grandes brechas entre su planificación y su ejecución, desviando el logro de los objetivos: 5</li> <li>▪ El proceso, programa, proyecto, área o función presenta algunas brechas entra su planificación y su ejecución, demorando el logro de sus objetivos: 3</li> <li>▪ El proceso, programa, proyecto, área o función no presenta brechas o éstas no han desviado el logro de los objetivos: 1</li> </ul>
<p>Relación del proceso, programa, proyecto, área o función con la misión y objetivos estratégicos del Organismo.</p>	<p>Analiza la relación que tiene el proceso o actividad con el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la Organismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proceso, programa, proyecto, área o función se relaciona directamente con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 5</li> <li>▪ El proceso, programa, proyecto, área o función se relaciona en forma indirecta con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 3</li> <li>▪ El proceso, programa, proyecto, área o función no tiene relación o es muy menor, con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 1</li> </ul>

**c.- Ponderación Estratégica del Factor Crítico de Riesgo**

Los factores de riesgos tendrán una diferente ponderación o importancia relativa, de acuerdo a la relevancia que presenten y a su impacto en el sector público. Cada uno de los factores debe ser ponderado por el Director Ejecutivo de la UAI, según la naturaleza del Organismo, las actividades que desempeñe, su misión, la cantidad de presupuesto que maneje, etc. A continuación se entrega una ponderación de uso general, que podría ser modificada para su uso por las UAI en la ponderación de los factores ya individualizados.

**Cuadro N° 3: Ponderación Estratégica de los Factores Críticos de Riesgo**

Factor Crítico de Riesgo	Ponderación del Factor
Volumen de recursos involucrados.	10%
Impacto en la opinión pública.	15%
Fortaleza y eficacia del sistema de control interno.	10%
Interés del Jerarca o autoridad en el tema.	5%
Resultados previos de auditoría interna.	10%
Cambios significativos en el proceso, personal, procedimientos, etc.	15%
La complejidad de la actividad.	10%
Tiempo transcurrido desde la última auditoría.	5%
Las desviaciones de presupuesto o en el plan que impactan en el logro de los objetivos.	5%
Relación del proceso, programa, proyecto, área o función con la misión y objetivos estratégicos del Organismo.	15%

De acuerdo a lo anterior, cada proceso, programa, proyecto, área o función, debería ser sometido a la matriz de factores críticos de riesgos y su resultado multiplicado por la ponderación del factor, a fin de obtener el resultado final de los procesos, programas o actividades.

Con la ponderación definida, cada proceso, programa, proyecto, área o función del Universo de Auditoría debería someterse a la valorización de estos factores para determinar su puntaje total, el que posteriormente debe ser multiplicado por la ponderación porcentual con la finalidad de obtener el valor final ponderado que permitirá priorizar fundamentalmente los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones a incluir en el Plan de Auditoría.

A continuación se presenta un ejemplo, en el cual se aplica este método para una mejor comprensión del marco de priorización para el Plan de Auditoría:

Se presenta el caso de una entidad ficticia que desarrolla funciones de tesorería y tiene el siguiente Universo de Auditoría:

**Cuadro N° 4: Ejemplo de Universo de Auditoría**

N°	Descripción de proceso, programa, proyecto, área o función
1	Gestión de cobro
2	Egresos
3	Recaudación
4	Recursos Humanos
5	Finanzas y Contabilidad
6	Gestión de Comunicaciones
7	Gestión jurídica
8	Informática y Tecnología
9	Planificación estratégica
10	Adquisición de bienes y servicios
11	Control de la gestión

En este organismo ficticio, el auditor interno realizó una aplicación del modelo evaluando todo el Universo de Auditoría en base a la identificación y descripción de una Matriz Factores Críticos de Riesgos como la contenida en el Cuadro N° 2, resultando el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5: Ejemplo de Aplicación de Matriz de Factores Críticos de Riesgo a Procesos**

Proceso/ Programa ... N°	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Gestión de cobro	5	3	5	3	1	5	5	1	3	5
Egreso	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5
Recaudación	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5
Finanzas C	3	1	3	5	5	1	3	1	1	5
RR HH.	3	5	5	5	1	3	3	3	3	5
G. Comunic.	5	3	1	3	1	1	1	3	3	3
G. Jurídica	5	1	1	1	1	3	3	3	3	1
Inform. y T	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3
Plan. Estrat.	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1
Adq. Bs. y S	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3
Cont. Gest.	1	1	3	3	1	1	1	3	5	1

Una vez realizada esta operación, deberá multiplicarse cada uno de los resultados obtenidos por el ponderador porcentual, que se le dio a cada Factor de Riesgo Crítico de acuerdo al cuadro N° 3, como se representa en el ejemplo contenido a continuación:

**Cuadro N° 6: Ejemplo de Cálculo de Valor Ponderado por proceso, programa, proyecto, área o función**

Proceso, programa, proyecto, área o función Ficticio	Factor 1 X Pond. 1	Factor 2 X Pond. 2	Factor 3 X Pond. 3	Factor 4 X Pond. 4	Factor 5 X Pond. 5	Factor 6 X Pond. 6	Factor 7 X Pond. 7	Factor 8 X Pond. 8	Factor 9 X Pond. 9	Factor 10 X Pond. 10	Valor Ponderado Final Suma (Ponderador X Valor Criterio)
Gestión de cobro	5x10%= 0,5	3x15%= 0,45	5x10%= 0,5	3x5%= 0,15	1x10%= 0,1	5x15%= 0,75	5x10%= 0,5	1x5%= 0,05	3x5%= 0,15	5 X 15% = 0,75	<b>3,9</b>
Egresos	5x10%= 0,5	5x15%= 0,75	5x10%= 0,5	3 x5%= 0,15	5x10%= 0,5	3x15%= 0,45	5x10%= 0,5	3 x5%= 0,15	5 x5%= 0,25	5 x15%= 0,75	<b>4,0</b>
Recaudación	5x10%= 0,5	3x15%= 0,45	3x10%= 0,3	3 x5%= 0,15	3x10%= 0,3	5x15%= 0,75	3x10%= 0,3	3 x5%= 0,15	3 x5%= 0,15	5 x15%= 0,75	<b>3,8</b>
Finanzas y Contabilidad	3x10%= 0,3	1x15%= 0,15	3x10%= 0,3	5 x5%= 0,25	5x10%= 0,5	1x15%= 0,15	3x10%= 0,3	1 x5%= 0,05	1 x5%= 0,05	5 x15%= 0,75	<b>2,8</b>
Recursos Humanos	3x10%= 0,3	5x15%= 0,75	5x10%= 0,5	5 x5%= 0,25	1x10%= 0,1	3x15%= 0,45	3x10%= 0,3	3 x5%= 0,15	3 x5%= 0,15	5 x15%= 0,75	<b>3,7</b>
Gestión de Comunicaciones	5x10%= 0,5	3x15%= 0,45	1x10%= 0,1	3 x5%= 0,15	1x10%= 0,1	1x15%= 0,15	1x10%= 0,1	3 x5%= 0,15	3 x5%= 0,15	3 x15%= 0,45	<b>2,3</b>
Gestión jurídica	5x10%= 0,5	1x15%= 0,15	1x10%= 0,1	1 x5%= 0,05	1x10%= 0,1	3x15%= 0,45	3x10%= 0,3	3 x5%= 0,15	3 x5%= 0,15	1 x15%= 0,15	<b>2,1</b>
Informática y Tecnología	3x10%= 0,3	3x15%= 0,45	3x10%= 0,3	1 x5%= 0,05	1x10%= 0,1	1x15%= 0,15	1x10%= 0,1	3 x5%= 0,15	3 x5%= 0,15	3 x15%= 0,45	<b>2,2</b>
Planificación estratégica	1x10%= 0,1	1x15%= 0,15	1x10%= 0,1	1 x5%= 0,05	3x10%= 0,3	1x15%= 0,15	3x10%= 0,3	1 x5%= 0,05	1 x5%= 0,05	1 x15%= 0,15	<b>1,4</b>
Adquisición de bienes y servicios	3x10%= 0,3	3x15%= 0,45	1x10%= 0,1	1 x5%= 0,05	3x10%= 0,3	3x15%= 0,45	1x10%= 0,1	1 x5%= 0,05	1 x5%= 0,05	3 x15%= 0,45	<b>1,9</b>
Control de la gestión	1x10%= 0,1	1x15%= 0,15	3x10%= 0,3	3 x5%= 0,15	1x10%= 0,1	1x15%= 0,15	1x10%= 0,1	3 x5%= 0,15	5 x5%= 0,25	1 x15%= 0,15	<b>1,4</b>

Las Unidades de Auditoría Interna deberán aplicar la Matriz de factores Críticos de Riesgo, considerando siempre al menos cinco (5) factores que serán de uso obligatorio y que deberán en conjunto tener una ponderación de al menos 50%. Estos factores obligatorios serán:

- Volumen de recursos involucrados.
- Impacto en la opinión pública.
- Resultados previos de auditoría interna.
- Relación del proceso, programa, proyecto, área o función con la misión y objetivos estratégicos del Organismo.
- Cambios significativos en el proceso, personal, procedimientos, etc.

Las Unidades de Auditoría Interna podrán utilizar los demás factores u otros que estimen adecuados a la realidad de la entidad en la que se ubican, ponderándolos de acuerdo a su criterio profesional, sometiéndolos a revisión técnica de la AIN.

#### d.- Ranking de proceso, programa, proyecto, área o función

Una vez realizado el paso anterior, debería confeccionarse un ranking de proceso, programa, proyecto, área o función, ordenándolos de mayor a menor criticidad. Sobre esta base, el Director Ejecutivo de la UAI, decidirá de acuerdo a sus recursos humanos, financieros, tiempos y otros elementos cuáles de esos procesos, programas, proyectos, áreas o funciones incluirá en el Plan Anual de Auditoría que será remitido a la AIN para su consideración técnica y presentado al Jeraarca o autoridad para su aprobación.

De acuerdo al ejemplo anterior, se tendría el siguiente ranking:

#### **Cuadro N° 7: Ranking en Base a Valor Ponderado**

Descripción de procesos, programas, proyectos, áreas o funciones	Valor ponderado final	Ranking de prioridad
Egresos	4,0	1°
Gestión de cobro	3,9	2°
Recaudación	3,8	3°
Recursos Humanos	3,7	4°
Finanzas y Contabilidad	2,8	5°
Gestión de Comunicaciones	2,3	6°
Informática y Tecnología	2,2	7°
Gestión jurídica	2,1	8°
Adquisición de bienes y servicios	1,9	9°
Planificación estratégica	1,4	10°
Control de la gestión	1,4	10°

Como puede observarse, la aplicación del modelo de factores de riesgos y su ponderación sirve para definir los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones críticas a ser incluidas en el Plan Anual de Auditoría, bajo una mirada sistemática, formal y previamente definida.

En el ejemplo, si el Director Ejecutivo de la UAI contara con recursos humanos y financieros para realizar sólo cuatro auditorías en el año, debería elegir los procesos de “Egresos”, “Gestión de cobro”, “Recaudación” y “Recursos Humanos”, para incluir en su Plan Anual de Auditoría.

## 2.4).- CUARTA FASE: FORMULAR EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

Basado en las Normas de Auditoría Gubernamental referidas a la planificación y en los requerimientos de la AIN, el Plan de Auditoría debe formularse anualmente, es decir, dicho plan al momento de su presentación, reflejará los objetivos para el año siguiente, los tipos de auditoría a realizarse, el proceso, programa, proyecto, área o función a auditarse, el alcance general de las auditorías y las estimaciones de uso de recursos para el período, entre otros.

Por lo anterior, el Plan de Auditoría deberá ser formulado para desarrollarse durante el período anual siguiente y su contenido debe emanar principalmente del análisis de fuentes de información confiables, como las señaladas precedentemente.

El Plan Anual debe incorporar además de las materias priorizadas por el auditor interno del universo de auditoría, las solicitudes extraordinarias de la autoridad, las actividades de consultoría, las actividades rutinarias, las obligatorias por Ley y las de seguimiento debidamente priorizadas.

El Plan Anual de Auditoría debe ser específico, individualizándose el proceso, programa, proyecto, área o función que va a auditarse y definiendo en forma global sus riesgos críticos.

Asimismo debe ser completo y considerar aquellos procesos, programas, proyectos, áreas o funciones de mayor criticidad para el organismo y considerar que eventualmente existan revisiones y auditorías no planificadas, solicitadas por el Jerarca, autoridad u otra entidad.

Su formulación y presentación debe considerar un tiempo prudente para que sea presentado ante la AIN para su consideración técnica y aprobado por el Jerarca o autoridad del organismo.

El Plan Anual de Auditoría, debe considerar los recursos humanos y los recursos para capacitación, tecnológicos y financieros dispuestos para la unidad de auditoría. Si los recursos que tiene disponibles no fueran suficientes para cumplir su plan y responsabilidades en forma adecuada, debe dejarse constancia de este hecho frente al Jerarca o autoridad.

Producto de los tiempos que necesita la auditoría interna para estudiar la entidad, la recolección de información confiable, la determinación de los riesgos, la aplicación del modelo de priorización y la generación de la documentación que fundamente el Plan Anual de Auditoría, se requiere que éste sea realizado con anticipación que propenda a la adecuada calidad del análisis que debe desarrollarse.

### **a.- Criterios para la Selección del proceso, programa, proyecto, área o función, a Incluir en el Plan Anual de Auditoría**

Para seleccionar las actividades que va a contemplar el Plan Anual de Auditoría se sugiere utilizar como criterio la criticidad de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones, que resultaron de la aplicación del modelo de priorización (aplicación de la Matriz de Factores Críticos de Riesgo y su correspondiente ponderación). De acuerdo a ello, los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que aparezcan en los primeros lugares del ranking deberían ser seleccionados para formar parte del Plan Anual de Auditoría.

Existen algunas situaciones en que los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que resulten en los primeros lugares del ranking, podrían no seleccionarse, priorizándose a algunos que se encuentren en niveles más bajos de criticidad. Ello podría explicarse basado en la existencia de auditorías anteriores, en los cambios que experimentará el proceso, programa, proyecto, área o función en forma próxima o en la decisión del Jerarca o autoridad. En cualquier caso, esta situación debe justificarse para la consideración técnica de la AIN, señalándose la razón de omitir alguno de los procesos, o funciones más críticas en el Plan Anual de Auditoría.

#### **b.- Identificación de los Riesgos Globales de las Actividades a Auditar**

Una vez que se han priorizado los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que se van a incluir en el Plan Anual de Auditoría, deben identificarse por cada uno de ellos los principales riesgos globales que podrían afectarlos.

Los riesgos globales son aquellos que afectan el cumplimiento de los objetivos operativos, de eficiencia, eficacia y legalidad, los que serán refinados en la planificación del trabajo.

Para identificar los riesgos globales, se sugiere considerar qué eventos podrían impedir o demorar que cada proceso, programa, proyecto, área o función priorizada cumpla con sus objetivos, haciendo un listado de los mismos. Los eventos que afecten en forma negativa los procesos, serán los riesgos globales que se asocian a los mismos.

#### **c.- Presentación de las Actividades de Auditoría en el Plan Anual de Auditoría**

En el Plan Anual de Auditoría debe presentarse cada proceso, programa, proyecto, área o función de auditoría en forma individualizada, de acuerdo a lo siguiente:

- ↻ Identificación del nombre del proceso, programa, proyecto, área o función a auditar, de acuerdo a la priorización obtenida de la aplicación del modelo de Matriz de factores críticos de riesgo y su ponderación correspondiente.
- ↻ Identificación de los riesgos globales que se van a auditar en cada proceso, programa, proyecto, área o función.
- ↻ Identificación del Objetivo General de la auditoría en cada proceso, programa, proyecto, área o función, definido como una declaración global de la finalidad que se pretende al planificar este trabajo.
- ↻ Identificación del alcance, como una declaración global de los temas definidos a ser auditados dentro del proceso, programa, proyecto, área o función.
- ↻ Frecuencia con que se realizarán las actividades de auditoría.
- ↻ Definición del equipo de auditoría que va a estar encargado de la revisión de cada uno de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones.
- ↻ Determinación preliminar de las horas de auditoría que se usarán para cada proceso, programa, proyecto, área o función incluida en el Plan Anual.

En el Plan Anual además deben presentarse, las solicitudes extraordinarias de la autoridad, las actividades de consultoría, las actividades rutinarias, las obligatorias por Ley y las de seguimiento debidamente priorizadas, con la finalidad de evaluar las horas de auditoría que dichas actividades significan para la UAI.

A modo de ejemplo se presenta un formato con los elementos mínimos que debería contener un Plan Anual de Auditoría al ser presentado a la autoridad para su aprobación y a la AIN:

**Cuadro N° 8: Ejemplo de Formato para Plan Anual de Auditoría**

Inciso:	Nombre del organismo:	Versión:	
	Plan Anual de Auditoría período 20XX	Páginas:	
		Fecha de Emisión:	
<b>1.- Actividades de Aseguramiento</b>			
Auditoría N° 1: Auditoría al proceso de Recursos Humanos. <b>Objetivo General de Auditoría:</b> Examinar el nivel de cumplimiento del proceso de Recursos Humanos con las normas sobre selección y contratación de personal. <b>Alcance General:</b> Personal contratado durante el año 2010. <b>Frecuencia:</b> Anual.			
<b>Riesgos</b>		<b>Equipo de auditoría</b>	<b>Horas de auditoría estimadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Falta de procesos informados y objetivos de selección del personal</li> <li>☞ Deficiencias en los criterios y en los procedimientos de selección del personal</li> <li>☞ Falta de perfiles técnicos definidos con anterioridad a los procesos</li> <li>☞ Falta de un proceso transparente en la contratación</li> <li>☞ Deficiencias en los procedimientos para validar antecedentes técnicos, profesionales, de estudios, etc., previos a la contratación</li> </ul>		2 auditores	400 horas
Auditoría N° 2:.....			
<b>Objetivo General de Auditoría:</b>			
<b>Alcance General:</b>			
<b>Frecuencia:</b>			
<b>Riesgos</b>		<b>Equipo de auditoría</b>	<b>Horas de auditoría estimadas</b>
Auditoría N° 3:.....			
<b>Objetivo General de Auditoría:</b>			
<b>Alcance General:</b>			
<b>Frecuencia:</b>			
<b>Riesgos</b>		<b>Equipo de auditoría</b>	<b>Horas de auditoría estimadas</b>
2.- Actividades de Consultoría		Equipo de auditoría	Horas de auditoría estimadas
3.- Actividades de Seguimiento		Equipo de auditoría	Horas de auditoría estimadas
4.- Actividades rutinarias y obligatorias por Ley		Equipo de auditoría	Horas de auditoría estimadas
5.- Solicitudes Extraordinarias		Equipo de auditoría	Horas de auditoría estimadas

Hecho por:	Revisado / Validado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## 2.5).- QUINTA FASE: COMUNICACIÓN Y APROBACIÓN

De acuerdo las NAIGU, en el punto l VI.3.3, *“El Director Ejecutivo de la UAI debe comunicar al jerarca para su revisión y aprobación, los planes y requerimientos de recursos de la auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales significativos. También debe comunicar los efectos de limitar los recursos solicitados.*

*El Plan de auditoría de la UAI debe ser aprobado por el jerarca (activa o pasivamente por transcurso del plazo).*

*Para comunicar los planes y requerimientos al jerarca, el Director Ejecutivo de la UAI le enviará anualmente, para su revisión y aprobación, un resumen del plan anual de auditoría, los calendarios de trabajos, el plan de personal y en la medida de lo posible el presupuesto financiero de la actividad de auditoría interna.*

*El plan anual de auditoría debe ser documentado por escrito y anexar los documentos que respalden los análisis que en él se contienen.*

*Las eventuales modificaciones significativas que se realicen durante el ejercicio deberán ser conocidas y aprobadas por las mencionadas autoridades.*

*Los planes elaborados por las Unidades de Auditoría Interna deberán considerar los requerimientos específicos del jerarca y deberán remitirse a la AIN para su consideración técnica. A su vez la UAI deberá comunicar a la AIN la aprobación del plan por el jerarca, en los términos indicados. “*

Una vez formulado el Plan Anual de Auditoría debe ser discutido con el Jerarca o autoridad, sometiéndolo a su aprobación final antes de comenzar a aplicarlo en el periodo para el cual se formuló. El Plan Anual, con la constancia de haber sido aprobado por el Jerarca o autoridad, deberá ser remitido a la AIN para su revisión y consideración técnica. Una vez realizado ello, el Plan Anual está listo para ser aplicado en el periodo para el que fue formulado.

Existen situaciones en las cuales durante en transcurso del año, será necesario realizar actualizaciones al Plan Anual de Auditoría, debido a cambios importantes en los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones contenidas en el Plan Anual, o a situaciones urgentes de contingencia. En estos casos, deberá informarse de forma oportuna al Jerarca o autoridad, para la aprobación de estos cambios, y deberá asimismo, remitirse a la AIN para su consideración técnica.

## 2.6).- SEXTA FASE: CONTROL DEL AVANCE DEL PLAN DE AUDITORÍA

El avance de la ejecución del Plan Anual de Auditoría, debe ser evaluado y controlado por el Director Ejecutivo de la UAI con la finalidad de tomar las medidas necesarias cuando por causas imputables o inimputables al organismo se produzcan demoras u obstáculos que pongan en riesgo la ejecución total o parcial del Plan de Auditoría. Para lo anterior, deben establecerse informes periódicos al Jerarca o autoridad (por ejemplo trimestrales) que den cuenta del avance del Plan Anual, señalando si hay demoras con su debida justificación, o solicitando suplementación de recursos, contratación de expertos u otras necesidades que vayan surgiendo a medida que se ejecuta el Plan de Auditoría. Además con este informe se mantiene informado al Jerarca o autoridad sobre los logros y limitaciones de la unidad de auditoría interna. Copia de estos informes deben ser enviados a la AIN.

El Plan Anual debe cumplirse totalmente, ya que si ello no fuera así implicaría que hubo deficiencias en la planificación o en la vigilancia del cumplimiento de la misma, sin que se tomaran por parte del Director Ejecutivo de la UAI, las medidas adecuadas que propendieran a la total ejecución del Plan Anual de Auditoría, además podría significar que procesos, programas, proyectos, áreas o funciones críticas del organismo quedaron sin revisar.

El cumplimiento total del Plan es fundamental para demostrar que la UAI puede cumplir adecuadamente con su propósito y responsabilidad y también demuestra que el proceso de planificación de auditoría, estuvo dirigida en forma correcta por el Director Ejecutivo. Para evitar cualquier riesgo de incumplimiento del Plan Anual de Auditoría, se recomienda tener presente las siguientes consideraciones:

- ↪ El director Ejecutivo de la UAI debe tener en consideración los riesgos y demás elementos externos al organismo que puedan afectar la ejecución del Plan Anual de Auditoría. Ejemplos de estos riesgos externos son las restricciones presupuestarias impuestas por el Ejecutivo, las modificaciones normativas, las instrucciones del Ejecutivo, del Legislativo u otros poderes del Estado, etc.
- ↪ Es relevante que el Director Ejecutivo de la UAI examine y analice los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que desarrolla el organismo, y los recursos con los cuales cuenta para determinar los eventos que pueden apoyar o limitar el trabajo de auditoría. El Plan Anual debe tener una cobertura que considere los principales riesgos del organismo, pero debe ser razonable en relación a los medios operativos, humanos y financieros que tenga la UAI.
- ↪ El Director Ejecutivo de la UAI debe considerar la posibilidad que el Jarca u otra autoridad le solicite aseguramientos o consultorías adicionales a las del Plan, en respuesta a situaciones emergentes de contingencia u otros requerimientos. Debido a ello deben siempre considerarse tiempos que permitan responder dichas solicitudes.
- ↪ El Director Ejecutivo de la UAI debe definir indicadores de gestión y metas asociadas, para lograr en el período en que se ejecutará el plan. De esta manera se podrá ir midiendo el avance del Plan de Auditoría y las desviaciones o retrasos que éste experimente, de forma de permitir tomar medidas oportunas para subsanar dichas situaciones. Entre los indicadores que podrían establecerse se pueden señalar como ejemplos:
  - Porcentaje de cumplimiento del Plan.
  - Cumplimiento de plazos estipulados en el Plan para las actividades de auditoría.
  - Porcentaje de cobertura del plan en relación a los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones críticas para el organismo.

## VI.- RESUMEN

De acuerdo a todo lo revisado anteriormente, es posible señalar que para realizar la planificación de auditoría, el auditor interno como primer paso, se debe determinar el Universo de Auditoría, a través de la consulta de diversas fuentes para obtener información de todos los elementos y temas relevantes para el organismo, tanto de nivel estratégico, legal, entorno, organizacional, sistemas de información, recursos humanos y financieros.

Determinado el Universo de Auditoría, es necesario examinar y determinar los factores de riesgo que pueden afectar al organismo, considerando aquellos riesgos de carácter externo, como los económicos, medioambientales, sociales, tecnológicos y de regulación, y los de carácter interno, tales como los de infraestructura, personal, procesos, tecnologías, comunicaciones y presupuesto

Una vez analizados los riesgos, es necesario priorizar las actividades para el Plan de Auditoría, que considera establecer los criterios y ranking de prioridades basado en la importancia y el nivel de impacto de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones para el éxito de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de servicio a los ciudadanos, a través de la determinación de un método o modelo para priorizar; la evaluación de las actividades de auditoría potenciales y la consideración acerca de la suficiencia del equipo de auditoría para cubrir todos los riesgos principales y las necesidades de apoyo y/o tercerización.

La priorización de las actividades para el Plan de Auditoría es importante ya que los recursos de auditoría son escasos y es necesario centrarse en los temas con mayor criticidad. Para ello se debe usar un modelo de priorización, que en esta Guía se define como un método que consiste en definir una matriz de factores críticos de riesgos para el organismo, ponderando cada uno de dichos factores, con la finalidad de analizar los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones a la luz de esta matriz de factores.

Los factores definidos son:

- ↪ Volumen de recursos involucrados.
- ↪ Impacto en la opinión pública.
- ↪ Fortaleza y eficacia del control interno.
- ↪ Interés del Jerarca o autoridad en el tema.
- ↪ Resultados previos de auditoría interna.
- ↪ Cambios significativos en el proceso, personal, procedimientos, etc.
- ↪ La complejidad de la actividad.
- ↪ Tiempo transcurrido desde la última auditoría.
- ↪ Las desviaciones de presupuesto o en el plan, que afectan el logro de los objetivos.
- ↪ Relación del proceso, programa, proyecto, área o función con la misión y objetivos estratégicos del organismo.

Cada factor tiene una descripción y un criterio de evaluación de acuerdo a la Matriz de Factores Críticos definida en el Cuadro N° 2 precedente. A su vez, cada factor crítico se debe ponderar en relación a la relevancia e impacto para el organismo.

Cada elemento del Universo de Auditoría debería evaluarse en relación con esta Matriz de Factores Críticos, analizando la valoración que tiene cada factor en el proceso, programa, proyecto, área o función del citado universo, multiplicándose su valoración por la ponderación según su importancia, de cada factor crítico. Las Unidades de Auditoría Interna deberán utilizar en forma obligatoria cinco de los

Factores Críticos de Riesgo definidos al final de la letra c del punto 2.3. Estos factores deben tener en conjunto una ponderación de al menos el 50%. Los demás factores pueden ser utilizados por las UAI (uno o más), o utilizar factores definidos por estas Unidades de acuerdo a su criterio profesional y que sean adecuados a la entidad a la que pertenecen. En todo caso la pertinencia de estos factores deberá ser visada técnicamente por la AIN.

Producto de la aplicación de la metodología anterior, debería hacerse un ranking de procesos, programas, proyectos, áreas o funciones, que servirá para que el Director Ejecutivo de la UAI defina las actividades de aseguramiento que se van a contener en el Plan Anual de Auditoría, en base a los recursos humanos, financieros, de tiempo y otros elementos de la UAI.

De acuerdo a la priorización realizada, se formula el Plan de Auditoría, que refleje los objetivos, los tipos de auditoría a realizarse, el proceso, programa, proyecto, área o función a auditarse, el alcance general de las auditorías y las estimaciones de uso de recursos para el período, entre otros. Para la formulación del Plan Anual, el Director Ejecutivo de la UAI debe:

- a) Definir un criterio de selección de procesos, programas, proyectos, áreas o funciones a incluir en el Plan, como la criticidad de los mismos, la severidad, la exposición o el impacto entre otros.
- b) Identificar los riesgos globales del proceso, programa, proyecto, área o función a auditar que son aquellos que afectan el cumplimiento de los objetivos operativos, de eficiencia, eficacia y legalidad de dicho proceso, programa, proyecto, área o función.
- c) Presentar las actividades en el Plan de Auditoría identificando el proceso, programa, proyecto, área o función que se va a auditar, sus riesgos globales, los objetivos generales, el alcance, la frecuencia, el equipo y las horas de auditoría. (Para la presentación del Plan de Auditoría, es útil la utilización del Cuadro N° 8 precedente)

Una vez formulado el Plan Anual de Auditoría debe ser discutido con el Jarca o autoridad, sometiéndolo a su aprobación final antes de comenzar a aplicarlo en el período para el cual se formuló.

Por último, el avance de la ejecución del Plan Anual de Auditoría, debe ser evaluado y controlado por el Director Ejecutivo de la UAI con la finalidad de tomar las medidas necesarias cuando por causas imputables o inimputables al organismo se produzcan demoras u obstáculos que pongan en riesgo la ejecución total o parcial del Plan de Auditoría.

## VII. - BIBLIOGRAFIA

- About the Profession. “The Institute of Internal Auditors”, [www, theiia.org](http://www.theiia.org)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Declaraciones sobre Normas de Auditoría*, versión 1997, traducción Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Anderson, Urton et al. *Implementando el Marco para la Práctica Profesional*, segunda edición. Altamonte Springs, Florida, Theiia, 2006.
- Biegelman, Martin et al, “Creando cultura de cumplimiento”, Hoboken, New Jersey, 2006
- Calloway Davis, *Internal Auditing: A Guide for de New Auditor*, Altamonte Spring, Fla: The Institute of the Internal Auditors, 2004
- Esmond C., Gilbert M.; et al., *Electronic Audit Evidence*, Toronto Canadá: Canadian Institute of Chartered Accountants CICA, 2003.
- Franklin F, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, México: Mc Graw Hill, 2001.
- International Organization for Standardization, ISO 31000:2009 - Principios y Directrices para la Gestión de Riesgos, 2009.
- McNamee, David, “Gestión de Riesgos Corporativos”, Altamente Spring Florida, Theiia, 2005.
- Reding Kart F y otros. *Auditoría Interna, Servicios de Aseguramiento y Consultoría*, Fundación de Investigaciones del IIA, Estados Unidos, 2009
- Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Gestión de Riesgos Corporativos, Marco integrado - Resumen Ejecutivo Marco*, España, 2004.
- U.S. General Accounting Office, “Generally Accepted Governmental Auditing Standards”, versión 1994, traducción Contraloría General de la República Del Perú.