

# **INSTITUTO COSTARRICENSE DE PESCA Y ACUICULTURA**

## **AUDITORIA INTERNA**

### **PROCEDIMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO**

El siguiente documento pretende ser un instrumento que sirva de guía a los funcionarios de la auditoria interna para establecer los pasos o procesos a seguir en la formulación del plan estratégico de la auditoria interna, el cual se ha fundamentado en las normas para el ejercicio de la auditoria, así como las normas internacionales del IIA Global, el documento presenta nueve pasos estableciendo en su primer paso las políticas de gestión estratégica de la auditoria interna, un segundo paso en el que se debe revisar las ideas rectoras de la auditoria interna, en el tercer paso se describe la formulación y actualización del universo auditable, un cuatro paso en donde se debe describir los Riesgos internos de la Auditoría (Planes y proyectos de la Auditoría Interna), en el paso cinco se deben determinar las fuentes propias de estudios de auditoria a considerar en la planificación, siguiendo con el paso seis se resuelve lo relativo al sistema para la gestión de riesgos en la planificación de la auditoria interna, en el paso siete se procede a la determinación del nivel de riesgos, en el paso ocho se establece el procedimiento a seguir para determinar los estudios a realizar, y en el nueve se elabora la matriz del plan anual.

## **PASO UNO**

### **ESTABLEZCA LAS POLITICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORIA INTERNA**

#### **Políticas de gestión estratégica de la Auditoría Interna**

Gerencialmente corresponde al Auditor interno, generar las políticas de orden estratégico que guiarán en ese orden la planificación estratégica. Ejemplo de esas políticas tenemos:

**1.1. Naturaleza de la Auditoría Interna.** Es un órgano constituido legalmente, según lo establece la Ley General de Control Interno No. 8292, tiene un papel fundamentalmente en el sistema de control interno de la institución.

La Auditoría Interna, posee ideas rectoras establecidas por el equipo de funcionarios que las componen la misión, visión, valores y orientaciones estratégicas que guían la gestión de este personal. Éstas ideas rectoras, se revisarán al menos una vez al año, de manera que se mantengan actualizadas conforme a las corrientes internacionales y nacionales, las cuales deben estar en coherencia con las ideas rectoras institucionales.

**1.2. Compromiso con los fines institucionales.** Con absoluta salvaguarda de la independencia y objetividad que debe primar en la gestión de la Auditoría Interna se reafirma el compromiso de todos sus funcionarios con los fines institucionales, establecidos en la Constitución Política de la República de Costa Rica, el conjunto de leyes que regulan su actuación y demás regulaciones aplicables, incluidas las Políticas y Planes Institucionales.

**1.3. Alineamiento con el marco estratégico, políticas y riesgos institucionales.** El marco estratégico, la planificación y demás elementos de la gestión de la Auditoría Interna estarán alineados entre sí y con el marco estratégico, políticas, manuales, reglamentos, planes, riesgos y demás elementos de la gestión institucional.

Por su parte las políticas de la AI, deben comprenderse, según sea el tema, dentro del marco de las políticas institucionales, teniendo como referencia las políticas comprendidas en los distintos documentos de la institución para los temas en particular. Ejemplos son:

- Políticas de Buen Gobierno Corporativo
- Políticas de Gestión del Potencial Humano
- Políticas Contables Generales, sustentadas en el marco de información financiera aplicable.
- Lineamientos institucionales de valor estratégico
- Programas de automatización y Cero Papeles
- Políticas y sistema de gestión de riesgos de la institución

**1.4. Entorno de los servicios.** Toda la gestión de la Auditoría Interna deberá tener como base el conocimiento metódico de la realidad interna y externa, con una clara realidad de responder a las necesidades de los que recibirán los servicios tanto a lo interno como externo. Se mantendrán relaciones asertivas y proactivas con los sujetos de los servicios de AI y demás interesados, teniendo el debido cuidado en la solicitud y suministro de la información que legal y técnicamente corresponde en la prestación de los servicios respectivos.

**1.5. Cualificación del potencial humano.** Se procurará disponer de un personal con la gama de destrezas que colectivamente se necesitan para el logro de los objetivos de la AI, en el cual primen el profesionalismo, la prudencia, confidencialidad, objetividad e independencia en todo su accionar. Se fortalecerá el potencial humano mediante la capacitación y auto capacitación continua, las competencias, la excelencia, la ética y el compromiso del personal.

**1.6. Relación con el personal de la Auditoría Interna.** Conforme a las políticas institucionales, se garantizará a los funcionarios de la AI, lo siguiente:

- a) Un ambiente laboral adecuado, que preserve su integridad física, moral, mental y psicológica y propicie un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.
- b) Trato igualitario y equitativo en la evaluación, reconocimiento del desempeño individual, en la remuneración, la promoción y la transferencia, y en el acceso a la información relacionada.
- c) Actividades de formación, auto capacitación y capacitación necesarias para su desarrollo profesional y la adecuada aplicación de las herramientas de trabajo.
- d) Un ambiente propicio para exponer con total libertad, y en apego con los valores institucionales, sus ideas, pensamientos y opiniones.
- e) Confidencialidad en el uso de la información personal, así como en su custodia, mantenimiento y procesamiento.
- f) Se fomentarán prácticas orientadas a la conservación y transferencia de conocimiento y aprendizaje, propiciando ambientes y actividades de discusión de casos, procesos, prácticas y otras actividades que mejoren la eficiencia y cualificación de los funcionarios.
- Se dará un estricto cumplimiento a las Políticas de Salud Pública, promoviendo y apoyando con la efectivamente necesaria todas aquellas actividades y revisión de comportamientos a lo interno de la Auditoría Interna y de la institución que mejoren la salud física, emocional y mental del equipo de la Auditoría Interna; entre otros, manteniendo el mejor clima organizacional para el ejercicio de su trabajo.

**1.7. Valor agregado a los procesos de la AI.** Se fomentarán y se incentivarán prácticas orientadas a la mejora y actualización de los procesos, basado en la experiencia y en el conocimiento de los funcionarios de la Auditoría Interna. Se mantendrán bases de información de acceso libre, fácil y oportuno por parte de los funcionarios para comprender y retroalimentar los procesos de la Auditoría Interna.

**1.8. Universo auditable.** Los componentes del universo auditables, se definirán conforme a los procesos o actividades; áreas de presupuesto, contables, estructura organizativa y otros criterios aplicables a la institución, contemplados en los manuales, estructuras, procedimientos y otros documentos institucionales. Ello se revisará año a año como parte de la planificación anual.

**1.9. Riesgos y factores de riesgo coherentes con el sistema de control interno y los riesgos institucionales.** El sistema de riesgos que utilice la Auditoría para su planificación y gestión será definido y se revisará periódicamente, deben ser conforme a sus competencias relacionados con el sistema de control interno y en lo aplicable, con los riesgos que institucionalmente se hayan establecido. Se revisarán año a año como parte de la planificación anual.

**1.10. Año a año se actualizará la planificación estratégica con un horizonte actualizado de entre 3 y 5 años, según el criterio del auditor interno.** Se mantendrá un plan estratégico actualizado con un horizonte de 3 a 5 años y será la base para la planificación anual.

**1.11. Antifraude y anticorrupción.** La Auditoría Interna considerará los elementos del fraude y corrupción al determinar los riesgos en los componentes del Universo Auditable.

**1.12. Riesgos propios de la Actividad de Auditoría Interna y procesos de mejora.** Son parte importante de los proyectos de desarrollo, mejora y aseguramiento de la calidad de los servicios que presta la Auditoría y que deberán tomarse en cuenta en la planificación estratégica.

**1.13. Documentación de la planificación estratégica y anual.** La Auditoría Interna documentará la planificación estratégica y anual y contará con una guía para su determinación, actualización, control y mejora.

**1.14. Designación de un auditor o equipo responsable.** Para la elaboración, determinación, actualización, control y mejora de la planificación estratégica y anual, se contará con personal designado, entrenado y responsable.

**1.15. Inventario de estudios a considerar en la planificación.** La Auditoría Interna mantendrá y actualizará al menos anualmente, un inventario de posibles estudios a ser considerados en la planificación estratégica, que se revisará anualmente para efectos de obtener el Plan Anual de Trabajo.

- Como parte de su proceso de planificación la Auditoría Interna considerará aquellos posibles requerimientos del Jefe y de la Alta Dirección. Los cuales obtendrá por los medios más apropiados, entrevista, encuestas electrónicas, reuniones participativas, etc.
- Hará un seguimiento de los medios de prensa y otros de comunicación masiva sobre asuntos que involucran a la institución, a fin de determinar la posible existencia de temas de interés.
- Mantendrá un registro y archivo confidencial de quejas y denuncias presentadas a la Auditoría; solicitudes planteadas por la Contraloría General de la República y de otros órganos competentes, a ser tomado en cuenta para la planificación de la Auditoría.

**1.16. Inventario de estudios a considerar en la planificación.** La Auditoría Interna mantendrá y actualizará al menos anualmente, un inventario de posibles estudios a ser considerados en la planificación estratégica, que se revisará anualmente para efectos de obtener el Plan Anual de Trabajo.

- ...

- Mantendrá y actualizará un registro de aquellos asuntos o temas que a criterio del Auditor y Sub auditores internos se consideren importantes a ser valorados en la planificación.
- Llevará un registro de aquellos temas o estudios que se suspendieron en el año o que fueron trasladados, por diversas circunstancias.
- Actualizará el registro de aquellos estudios que quedarán en proceso al finalizar el año.

## **PASO DOS**

### **REVISIÓN DE LAS IDEAS RECTORAS DE LA AUDITORÍA INTERNA**

- **Misión.** (El motivo, propósito, fin o razón de ser de la una organización, define: 1. lo que pretende cumplir en su entorno, 2). lo que pretende hacer, y 3. el para quién lo va a hacer). Ejemplos:
  - *“Un órgano independiente y objetivo que agrega valor a la institución xxx, al evaluar y asesorar con base en riesgos”.*
  - *“Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basados en riesgos.”.*
- **Visión.** (Es una imagen que se plantea a largo plazo, sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.) Ejemplo:
  - *“...una Auditoría Interna ejemplar en el Sistema de Control y Fiscalización Superiores de la Hacienda Pública”.*
- **Valores:** (Conjunto de factores y creencias que el ser humano considera importantes para su desarrollo y convivencia con sus semejantes. Es lo que se aspira en comunidad para mejorar y perfeccionarse.). Ejemplos:
  - **Integridad:** Es realizar todas las acciones con rectitud y congruentes con los principios éticos.
  - **Compromiso:** Es sentirse identificado con la institución y así dar el máximo esfuerzo.
  - **Justicia:** Dar a los demás lo que les corresponde de acuerdo con sus derechos y deberes.
  - **Respeto:** Valorar los derechos y formas de pensar de los demás, como a uno mismo.
  - **Excelencia:** Búsqueda de la máxima calidad y desempeño en el trabajo diario.

- **Lealtad:** Tener capacidad de guardar fidelidad a la institución y lo que representa.
- **Honestidad:** Tener conciencia clara de lo que está bien en nuestra propia conducta y en nuestra relación con los demás.

**Objetivos u orientaciones estratégicos:** (son aquellos planteados para lograr determinadas metas, y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que se espera alcanzar en un tiempo mayor a un año. En el caso de la AI deben alinearse con los institucionales). Ejemplos:

- Incrementar la eficiencia y la transparencia en la institución priorizando acciones de auditoría integral dirigidas a mejorar el servicio público y la satisfacción del interés colectivo.
- Aplicar un enfoque sistémico y causal, orientado a riesgos y con alcance institucional.
- Proporcionar resultados profesionales que agregan valor a la gestión del riesgo, control y dirección de la institución, para coadyuvar en el logro de sus objetivos y reforzar la rendición de cuentas.
- Utilizar un marco de referencia basado en estándares de reconocimiento internacional (Normas del IIA, COSO, COBIT, entre otros) y en regulaciones de nuestro medio.
- Brindar el máximo nivel de excelencia de la labor de la Auditoría Interna, mediante el crecimiento profesional, perfeccionamiento continuo y compromiso con la calidad.

## **NORMAS INTERNACIONALES DEL IIA GLOBAL**

### **Principios fundamentales que orientan la actividad de auditoría interna**

1. Demuestra integridad
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización}
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo
7. Se comunica de forma efectiva
8. Proporciona aseguramiento en base a riesgos
9. Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro

10. Promueve la mejora de la organización

### **Marco Internacional para la práctica profesional de Auditoría Interna**

- **DEFINICIÓN**

- Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización.
- Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno

- **MISIÓN**

- Tiene la misión de mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos.

- **PRINCIPIOS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

1. Demuestra integridad.
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
7. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
8. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
9. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
10. Se comunica de forma efectiva.
11. Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
12. Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada a futuro.
13. Promueve la mejora de la organización.

### **Ley General de control Interno y Normas para Sector Público**

- es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos Institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y

mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley.

- Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

### **Norma 2.2.1 Planificación estratégica, en la que se plasme la visión y orientación de la Auditoría Interna**

1. Independencia funcional y de criterio (art 25)
2. Se organizará conforme determine el AI (art 23)
3. Dependencia orgánica (art. 24)
4. Asignación de recursos y plazas (arts 27-28)
5. Requisitos de los puestos, jornada y nombramiento (arts 29, 30, 31).
6. Suspensión o destitución (art. 15 LOCGR).
7. Deberes , rendición de cuentas (art 32)
8. Potestades (art 33)
9. Prohibiciones (art 34)
10. Informes y conflictos (arts 35 al 38)

### **Para actualizar las ideas rectoras de la Auditoría Interna se debe: Al menos una vez al año.**

1. Revisar cambios internacionales, principalmente en las Normas del Instituto Internacional de Auditores Internos, sus modificaciones en impacto sobre las políticas estratégicas de la AI y los componentes de las ideas rectoras (misión, visión, valores, orientaciones u objetivos).
2. Revisar cambios en las leyes, decretos y reglamentos que contengan asuntos relativos a la actividad de auditoría interna y determinar modificaciones con impacto en las políticas estratégicas de la AI y los componentes de las ideas rectoras.
3. Revisar todas las normas, directrices y lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República y otras autoridades que regulan la materia de auditoría en el país, a fin de detectar modificaciones con impacto en las políticas estratégicas de la AI y los componentes de las ideas rectoras.
4. Revisar acuerdos del Jerarca y otras autoridades institucionales que promuevan cambios en la misión, visión, valores, objetivos, orientaciones de la

institución que tengan impacto en las políticas estratégicas de la AI y los componentes de las ideas rectoras de la AI.

5. Revisar modificaciones y cambios en los planes institucionales que puedan promover cambios en las ideas rectoras de la Auditoría Interna.

6. Comparar el marco estratégico de la AI con el institucional y determinar el alineamiento y mejoras o ajustes que deban hacerse.

7. Revisar el plan de mejora, las autoevaluaciones y los riesgos propios de la actividad de Auditoría Interna, y enlistar los proyectos de corto y mediano a plazo a tener en cuenta como insumos importantes para la planificación estratégica. Así como aquellos que afecten las ideas rectoras y que deberán retomarse en este momento.

8. Revisar la facilidad o no con que se graban las ideas rectoras en el personal de la Auditoría Interna y si es del caso promover mejoras para ello.

9. Obtener según se defina, directamente o mediante el auditor interno, retroalimentación del jerarca, administración superior y personal de la institución retroalimentación sobre las ideas rectoras.

10. Entrevistar al equipo de auditoría interna y su auditor interno ideas de actualización del marco estratégico.

11. Elaborar una propuesta con las modificaciones o no del marco estratégico y someterlo a análisis, discusión y acuerdo del personal de la Auditoría Interna.

12. Obtener la retroalimentación y realizar los ajustes que se acuerden, documentando la sesión de análisis, discusión y acuerdo.

13. Presentar para aprobación del Auditor Interno el Marco Estratégico ajustado.

14. Enviar al personal de Auditoría el Marco Estratégico.

15. Programar y realizar sesiones de interiorización del Marco Estratégico.

## **EL UNIVERSO DE AUDITORIA**

### **Qué es el Universo Auditable o de Auditoría**

- Conjunto de elementos susceptibles de la prestación de los servicios de la auditoría interna dentro de su ámbito de competencia institucional (Alcance Global).
- Es el detalle de «unidades auditables» mapeadas respecto de la población competencial total (por función, actividad, unidad organizacional, proyecto, proceso, áreas de negocio, presupuestarias, áreas impuestas por ley, etc.)
- Usualmente se utiliza una combinación viable y usual de todos los elementos. Se utiliza combinar componentes de:

- Plan estratégico institucional
- Procesos y subprocesos institucionales o actividades, funciones, trámites, etc.
- Estructura orgánica

### **Fuentes de conocimiento del Universo de Auditoría**

### **INSUMOS PARA DETERMINAR EL UNIVERSO AUDITABLE**

#### **CONTEXTO ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGICO Y DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:**

- Conocer los procesos de planificación; cómo planifica la institución es necesario para determinar las Unidades Auditables (unidades, áreas, por procesos, etc.). Conforme a los objetivos institucionales, es importante detectar aquellas áreas de la organización (jerarca y la alta dirección) perciben de mayor valor; porque serán aquellas en las que probablemente la Auditoría deberá agregar valor con aseguramiento y asesoría.
- Los objetivos, planes y proyectos estratégicos, tácticos y operativos con sus riesgos y oportunidades y respuestas de la Administración. El análisis FODA, evaluaciones estratégicas y anuales que realice la institución. Éstos orientarán sobre el énfasis en los objetivos, riesgos y componentes de mayor impacto en el Universo de Auditoría.
- Resoluciones, reglamentos, acuerdos, directrices y lineamientos clave de gobierno corporativo, personal, tecnología, recursos y procesos; son fuente de posicionamiento para determinar el Universo de Auditoría.
- El proceso de gestión de riesgo de la institución como insumo en dos sentidos: conocer la eficacia con que ésta enfrenta el proceso y determinar riesgos clave para la planificación de la auditoría interna.
- La actualización del Universo de Auditoría es permanente, con énfasis al menos una vez al año.

#### **Políticas y determinaciones de la composición y ordenamiento del Universo de Auditoría**

- Es importante definir una política flexible respecto de la determinación, organización, mejora y actualización sobre la composición y agrupamiento del Universo de Auditoría, que permita a los responsables en la Auditoría, lograr la composición, completa más apropiada sobre ese Universo.
- El Universo inicialmente puede estar compuesto por las unidades organizaciones, luego, deben agregarse actividades, funciones y procesos

claves que complementarán y propiciarán una cobertura más eficiente y efectiva de éste.

- En el caso de los departamentos de tecnologías de información, conviene segregárlas ya sea como Unidad o Sub unidad de auditoría, mediante las áreas de enfoque y riesgo COBIT.
- Conforme al estudio y conocimiento del universo de auditoría avanza, se va tornando más claro el bosque y sus componentes para la Auditoría Interna, por lo cual es importante desarrollar el mayor conocimiento y comprensión en el personal de la auditoría interna, para ello debe participar en las capacitaciones y foros de conocimiento que la misma organización lleva a cabo.
- Es importante tener auditores especialistas en ramas sustantivas y administrativas del accionar institucional, pero que además, se involucren en un amplio conocimiento de las actividades y procesos de trabajo que en cada especialidad se llevan a cabo en la institución y que participen activamente en el estudio, determinación y actualización del Universo de Auditoría.
- **Metodología para determinar y actualizar el Universo Auditable**
- Asignar un responsable de la actualización del Universo
- Contar con un programa de trabajo que mejoramos constantemente para actualizar el Universo y las unidades auditables.
- Dar seguimiento a los acuerdos, directrices, reglamentos, leyes que afecten nuestro Universo
- Establecer un canal de comunicación y coordinación constante con la Unidad de Planificación o Gobierno Corporativo u Organización y Métodos y otras responsables de la actualización de componentes del Universo.
- Revisar trimestralmente modificaciones en Planes, Objetivos, Metas de la Institución.
- Conocer y revisar las autoevaluaciones de control interno y cambios en el SEVRI.
- Mapear los puestos clave, liderazgos y sus cambios.
- Monitorear cambios en el personal clave cualificado, en áreas sensibles.
- Determinar Sistemas o procesos nuevos manuales, automatizados o combinados.
- Detallar recursos onerosos e importantes y las áreas responsables.

- Determinar nuevas adquisiciones de tecnología y cambios en los métodos de trabajo.
- Agregar nuevas oficinas internas o subsidiarias, agencias, sucursales o relaciones estratégicas clave para la institución.
- Actualizar el detalle de servicios, trámites, operaciones, etc., con mayor riesgo de fraude, desperdicio, uso irregular e ilegal de los recursos.
- Llevar un registro de denuncias y comportamientos anti-éticos y fraudulentos
- Determinar si la institución actualizó su FODA, RIESGOS en algunas áreas clave o a nivel general.
- Revisar los convenios con otras instituciones y las contrataciones o desconcentración de funciones o servicios.
- Determinar si existen cambios en los marcos de información financiera contable presupuestaria.
- Analizar los cambios en manuales, procedimientos, procesos o políticas.
- Identificar las modificaciones en área consideradas de bajo, medio o riesgo alto por la Auditoría.
- Otros asuntos que impacten el Universo de Auditoría.

### **PASO TRES**

#### **FORMULACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE**

En un libro Excel, describa:

1. En la primer cejilla, en una columna, las unidades auditables para el primer nivel de agregación (grueso), siguiendo su orden lógico. Eje. Junta Directiva o Concejo Municipal; Alcaldía o Gerencia; Direcciones o Divisiones; o si la decisión, fuera por procesos: Proceso 1, Proceso 2,...
2. Luego, en la siguiente cejilla, para la primera unidad auditable de la lista anterior (1.), en una columna detalle las sub-unidades auditables que componen esa unidad auditable. Ejemplo. Junta Directiva; secretarías de actas; asesoría legal;-- Gerencia; Asesor Gerencia; Subgerencia Técnica; Subgerencia Administrativa; División Acueducto ( producción, distribución, calidad, ...); o si fuera por procesos; Proceso 1; Subproceso 1.1, Subproceso 1.2.....siguiendo el orden lógico e incluyendo hasta el más bajo nivel que se compone cada sub-unidad auditable.

**Pasos para generar el Plan estratégico basado en Riesgo**

#### **RIESGOS INTERNOS DE LA AUDITORIA INTERNA**

## **El riesgo en la planificación estratégica de la Auditoría Interna**

### **Normas de la Contraloría General**

#### **1.3.2 Contenido de las evaluaciones internas**

Las... revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna.

... deben contemplar las acciones de seguimiento permanente orientadas a asegurar la calidad en todos los servicios de la auditoría interna, y deben estar referidas al menos a lo siguiente: / **a. Evaluación del riesgo de la auditoría interna**

#### **2.2 Planificación...**

... debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los **riesgos institucionales**, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.

##### **2.2.2 Plan de trabajo anual...**

Respecto de los servicios de auditoría, el plan debe detallar, al menos, el tipo de auditoría, la prioridad, los objetivos, **la vinculación a los riesgos institucionales**, el período de ejecución previsto, los recursos estimados y los indicadores de gestión asociados.

## **El riesgo en la planificación estratégica de la Auditoría Interna Normas Internacionales del IIA GLOBAL**

### **N. 2010 – Planificación**

El Director de Auditoría debe establecer un **plan basado en riesgos**, a fin de determinar las prioridades de la actividad de Auditoría Interna. Ese plan debe ser consistentes con las metas institucionales.

#### **Interpretación**

El Director de Auditoría es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos. Para ello, **debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización**, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización. Si no existe tal enfoque, el Director de la AI utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de considerar las aportaciones de la alta dirección y el Consejo (jerarca). Se debe revisar el plan ante cambios en el negocio; los riesgos; las operaciones; los programas; los sistemas y los controles.

Debe ser una evaluación de riesgos documentada y realizada al menos anualmente.

## **N. 2120 – Gestión de riesgos**

La actividad de Auditoría Interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

### **G. 2120-2**

1.... los directores de auditoría interna necesitan **considerar los riesgos relacionados con sus actividades de Auditoría Interna y la consecución de sus objetivos.**

**La Auditoría Interna en su planificación debe:**

- Valorar sus propios riesgos
- Considerar los riesgos institucionales

**En su Actividad de Aseguramiento (auditoría) y Consultoría (asesoría y advertencia) debe:**

- Evaluar los procesos de la gestión de riesgos

### **Guía 2120-2**

La Auditoría Interna en su planificación cubre riesgos financieros, operacionales, de tecnologías de la información, legales/regulatorios y estratégicos.

La Auditoría Interna no es inmune a los riesgos. Debe gestionar sus propios riesgos.

Los riesgos de la actividad de auditoría interna se clasifican en tres:

1. **Fracaso de la Auditoría**
2. **Falso aseguramiento**
3. **Riesgos de reputación**

**El riesgo en la planificación estratégica de la Auditoría Interna  
MARCO INTERNACIONAL – IIA GLOBAL – 2016**

#### **1. RIESGO DE FRACASO DE LA AUDITORÍA**

- a) **Fallos de control.** Cuando los controles fallan y ocurren fraudes, se pregunta ¿Dónde estaban los auditores internos?, originados por factores de riesgo como:
  - Un inadecuado programa de aseguramiento y mejora de la calidad (procedimientos de supervisión sobre la independencia y objetividad)

- Una Débil evaluación de riesgos estratégicos en la planificación. Mala identificación de áreas de alto riesgo en los trabajos individuales. De ello deriva pérdida de tiempo en auditorías inadecuadas.
- Deficiente diseño en procedimientos de evaluación de riesgos reales y controles correctos.
- Débiles procedimientos de evaluación de la idoneidad del diseño y la efectividad de controles.
- Personal con débil experiencia y conocimiento en las verdaderas áreas de riesgo.
- Bajo escepticismo profesional y falta de procedimientos ampliados para los hallazgos y deficiencias de control.
- Una supervisión inadecuada de Auditoría Interna.
- La toma de decisiones inadecuadas cuando había evidencia de fraude. Eje. No se aborda porque no dispones de tiempo o recursos. O, Tal vez, no sea sustancial.
- Información de sospechas a las personas inadecuadas.
- Comunicación incorrecta de la información.

## 1. **ACCIONES PARA RIESGO DE FRACASO DE LA AUDITORÍA**

- Programa de aseguramiento y mejora de la calidad integral.
- Análisis periódico del Universo de Auditoría mediante una clara metodología.
- Revisión periódica del Plan de Auditoría Interna. Enfocando las tareas de mayor riesgo con un real enfoque de áreas críticas.
- Planificación meticulosa y cuidadosa basada en riesgos reales identificados o no por la Administración. Crear puntos de control y monitoreo constante de áreas críticas, de fraude y sensibles de la institución, en retroalimentación y ajuste del plan.
- Procedimientos de Auditoría sólidos en el entendimiento y evaluación del diseño del control (causas) como sustento para las pruebas de efectividad. Y la identificación de controles que faltan.
- Un Director de Auditoría interna más involucrado en las tareas individuales, antes de los informes finales; revisión de evidencia, áreas críticas, riesgos y puntos clave.

- Asignación de recursos apropiados. Recurso humano competente, en especial para áreas de riesgo, sensibles y de posible fraude. Experiencia y habilidades especiales.

## **2. RIESGO DE FALSO ASEGURAMIENTO**

**Comunicaciones basadas en percepciones o asunciones.** Involuntariamente se proporciona un falso aseguramiento, que es un nivel de confianza o aseguramiento que más que en hechos se basa en percepción. Factores de riesgo como:

- Uso de personal en asesoría a la administración. Por ejemplo, para identificar riesgos en la implementación de un nuevo sistema informático, se explica que es solo asesoría general. Luego, se dio un error de diseño que generó estados financieros erróneos; cuando se pidió cuentas al responsable justificó que la AI revisó. Se creó un falso aseguramiento que no era consistente con el papel real de la AI en el proyecto.

### **• ACCIONES PARA RIESGO DE FALSO ASEGURAMIENTO**

- Comunicar muy claramente lo que no está en el alcance de las participaciones de la AI.
- Clarificar con el Jерarca, la alta administración y otros el papel y naturaleza del trabajo de la AI.
- Cuidar en todo momento la independencia y objetividad para proyectos futuros.

## **. RIESGO DE REPUTACIÓN**

**El riesgo de reputación creíble.** Se expone la gran estima que se tiene de la Auditoría Interna generando dificultades para atraer a profesionales con talento y que son altamente valorados en la organización. Se expone el posicionamiento fuerte, sólido y asesor de la AI. Mantener una marca fuerte es primordial para la confianza y la valoración organizacional y fomenta una mayor habilidad para contribuir a la organización. Esto se puede destruir con acontecimientos como:

- Pérdida de personal experto sin mantener respaldo fortalecido.
- No se revisa el antecedente del personal que se contrata y la administración se da cuenta que se contrató personal sin requisitos.
- Personal que abusa de los tiempos de descanso y horarios
- **ACCIONES PARA RIESGO DE FALSO ASEGURAMIENTO**

- Como parte del Plan de Mejora de la Calidad fortalecer la contratación y respaldo del Recurso Humano.
- Fortalecer la ética y las prácticas de personal. Con revisiones seguidas de riesgos que pueden afectar la marca.
- Estudiar y asegurarse que el personal conoce y aplica todas las políticas y prácticas de la institución.

### **COMO SE AUTOEVALÚAN LOS RIESGOS DE LA AUDITORÍA INTERNA**

1. Autoevaluación Anual
2. Evaluación Externa cada cinco años
3. Evaluaciones de la Contraloría General
4. Estudios propios sobre los servicios (auditoría y preventivos) y procesos (gerencial, planificación, administración) de la Auditoría Interna sobre:
  - RIESGOS,
  - FODA , y
  - OTRAS

### **QUE GENERAN:**

Planes y proyectos de mejora y desarrollo a incluir en su Plan Estratégico y Anual, como por ejemplo:

- Desarrollo de políticas internas, guías de trabajo,
- Metodologías de trabajo (procedimientos, muestreo, evidencia, riesgos, etc.).
- Manual o manuales de Auditoría.

### **PASO CUATRO**

### **RIESGOS INTERNOS DE LA AUDITORÍA (PLANES Y PROYECTOS DE LA AUDITORÍA INTERNA)**

En un libro Excel, por cejilla separada en liste por año:

1. Los posibles proyectos a desarrollar para implementar mejoras y tratar los riesgos de la Auditoría Interna. En cada caso identifique la fuente de los proyectos.
2. La Capacitación plurianual por funcionario
3. Los Recursos humanos y otros a solicitar

## **PASO CINCO**

### **FUENTES PROPIAS DE ESTUDIOS DE AUDITORÍA A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN**

#### **Fuentes propias para estudios de auditoría a considerar en la planificación estratégica.**

- Como parte de su proceso de planificación la Auditoría Interna considerará aquellos posibles requerimientos del Jerarca y de la Alta Dirección. Los cuales obtendrá por los medios más apropiados, entrevista, encuestas electrónicas, reuniones participativas, etc.
- Hará un seguimiento de los medios de prensa y otros de comunicación masiva sobre asuntos que involucran a la institución; en la Contraloría de Servicios y otras fuentes posibles, a fin de determinar la posible existencia de temas de interés.
- Mantendrá un registro y archivo confidencial de quejas y denuncias presentadas a la Auditoría; solicitudes planteadas por la Contraloría General de la República y de otros órganos competentes, a ser tomado en cuenta para la planificación de la Auditoría.
- Llevará un registro de aquellos estudios que surjan en los estudios que realiza el personal de la Auditoría Interna, y que se consideren como importantes y sensibles a ser valorados en la planificación.
- Mantendrá y actualizará un registro de aquellos asuntos o temas que a criterio del Auditor y Sub auditores internos se consideren importantes a ser valorados en la planificación.
- Llevará un registro de aquellos temas o estudios que se suspendieron en el año o que fueron trasladados, por diversas circunstancias.
- Actualizará el registro de aquellos estudios que quedarán en proceso al finalizar el año.

#### **FUENTES PROPIAS DE ESTUDIOS**

##### **ARCHIVO PERMANENTE, PLANIFICACIÓN:**

#### **LISTA DE ESTUDIOS A ANALIZAR EN LA PLANIFICACIÓN.**

Estudios que solicita la ley y Directrices de la CGR que deben atenderse con cierta regularidad.

- Solicitudes del Jerarca y Alta Dirección
- Medios de Prensa, redes, Contraloría Servicios
- Denuncias, queja, CGR u otros órganos competentes.
- Producto de estudios de la Auditoría Interna.

- Temas valorados por el Auditor y Sub como sensibles.
- Estudios suspendidos y trasladados en el periodo o anteriores.
- Estudios que quedan en proceso para el año.

## **RIESGOS INSTITUCIONALES**

«Son la fuente para el sistema de planificación de la auditoría interna con base en riesgos»

### **PASO SEIS**

#### **SISTEMA PARA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA**

**Las políticas de planificación de la Auditoría Interna, orientan el quehacer:**

1. Alineamiento con el marco estratégico, políticas y riesgos institucionales, por ejemplo: Políticas de Buen Gobierno Corporativo; Políticas de Gestión del Potencial Humano; Políticas Contables Generales, sustentadas en el marco de información financiera aplicable. Lineamientos institucionales de valor estratégico; Programas de automatización y Cero Papeles; Políticas y sistema de gestión de riesgos de la institución
2. Riesgos y factores de riesgo coherentes con el sistema de control interno y los riesgos institucionales.
3. Se debe Retomar el **Contexto organizacional, estratégico y de administración de riesgos** de la institucional, utilizada al definir el Universo de Auditoría. El Contexto Estratégico permite configurar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la institución frente a los eventos que pueden afectar o potenciar el cumplimiento de sus objetivos, y se diseña como producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar estos eventos.

### **PASO SIETE**

#### **PASOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RIESGO**

1. **CONOCER Y ESTABLECER EL CONTEXTO ESTRATÉGICO.** Conocer y establecer los contextos estratégico, organizacional y de administración de riesgos en los cuales tendrá lugar la planificación estratégica de la Auditoría Interna. Este punto ya fue adelantado en la determinación del Universo Auditable. No obstante debe retomarse en este paso.

En resumen conlleva a determinar:

- Cómo planifica la institución (unidades, áreas, procesos, según nuestro universo auditable), sus planes y proyectos, normativa y herramientas de la Administración.

- Conocer cómo se identificaron los riesgos, como se analizaron, evaluaron, cuál es el plan de respuesta o las medidas tomadas por la Administración, la definición del apetito del riesgo.
- Analizar como impactan los riesgos y sus factores de riesgo el sistema de control interno y su capacidad de apoyo en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se retoma como base el Plan Estratégico de la Auditoría Interna del año anterior (Marco Estratégico de la AI, Plan Estratégico de la AI y Matriz de Valoración de Riesgos) y Anual vigente en la Auditoría Interna.

Obtener información que permita establecer si cada uno de los criterios o factores de riesgo y sus valores de impacto y probabilidad se mantienen, se eliminan o cambian, para ello se debe :

- Investigar sobre las corrientes actuales, a través por ejemplo de un Benchmarking con organismos internacionales e instituciones con características similares.
  - Investigar a lo interno de la institución y de la propia Auditoría Interna.
  - Compartir con otras Auditorías Internas del Sector.
- Actualizar los criterios o factores de riesgo, según corresponda conforme a los resultados obtenidos.

Realizar encuestas u obtener información de Jerarca, alta dirección o grupo de interesados, para solicitudes de estudios o definición de criterios de riesgo.

2. **IDENTIFICAR RIESGOS DE AUDITORÍA PRELIMINARES:** Con base en cada Unidad de auditoría, sus objetivos y riesgos, como el impacto de estos en el cumplimiento de los objetivos y componentes del sistema de control interno, el auditor identificará los **riesgos de auditoría estratégicos preliminares**, con los **criterios o factores** a documentar, de manera que éstos últimos se puedan calcular lo más objetiva posible.

**RIESGO:** LA Organización Internacional para Estandarización (ISO) define riesgo como la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso y sus consecuencias. En este caso debe tenerse en cuenta que las consecuencias son tanto para la Institución como para la Auditoría Interna.

**RIESGO DE AUDITORÍA EN LA PLANIFICACIÓN:** Se obtiene del análisis de los riesgos institucionales, su impacto en el sistema de control interno y la determinación de los factores de riesgo respectivos.

**FACTORES DE RIESGO:** Se definen para cada riesgo y corresponde a los hechos o circunstancias que indican la existencia de incentivos o elementos de presión para que el riesgo se materialice. Los factores se definen con base en el análisis de la gestión de riesgo institucional y su respuesta a éstos, los objetivos estratégicos y

los planes respectivos. Así como los objetivos y componentes funcionales del SCI; teniendo presente el riesgo de auditoría respectivo.

3. **ANALIZAR LOS RIESGOS DE AUDITORÍA:** Como parte del análisis de los riesgos preliminares, se procede a su documentación, vía los criterios o factores de riesgo, con base en la información disponible en la institución y las fuentes externas accesibles. En esta fase, con base en la información obtenida y analizada, se determina si los riesgos preliminares se modifican o no, de proceder se ajusta, en cuanto a su denominación y contenido (factores).
4. **EVALUAR LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS DE AUDITORÍA:** Con base en la documentación y ajustes de los riesgos y sus factores, se procede a determinar las escalas de impacto y probabilidad de cada factor que compone cada riesgo determinado para las unidades de auditoría. Para ello ya se dispone por unidad de auditoría de un conocimiento y documentación importante de los factores que componen el riesgo.

Escala de Impacto    Escala de probabilidad

- IMPACTO DEL RIESGO:** El valor del impacto lo determinará el auditor, con criterio experto (equipo), con base en el conocimiento de la Unidad Auditable, la documentación y análisis de los factores de riesgo. Teniendo en cuenta que, puede haber más de una consecuencia y la importancia del factor y su influencia, en los objetivos y componentes del sistema de control interno.
- Este valor es fijo en la matriz, puede determinar la consecuencia del riesgo en la Unidad de Auditoría.

## ESCALA DE IMPACTO

1 MODERADO - 2,3 GRAVE - 4, 5 MUY GRAVE

- FRECUENCIA/PROBABILIDAD:** Es una medida sobre el porcentaje o cantidad de ocurrencia de un evento expresado en número de ocurrencias o veces que se da un evento. También se define como el número de veces que una amenaza deja de serlo para convertirse en realidad, a lo largo de un determinado periodo de tiempo.

En la matriz de riesgo para la planificación de la AI, la probabilidad se documentará factor por factor; obteniendo, resumiendo y analizando la información disponible en la institución, las fuentes externas y la Auditoría Interna, a fin de determinar un valor lo más objetivo posible, determinando una

escala objetiva para la asignación del valor. Por tanto, el valor es flexible según la información que corresponda al factor...

- ❑ **La siguiente escala es referencia,** La asignación del valor se define con base en los datos documentados para cada factor (usando distribuciones uniformes, conforme al impacto definido en cada factor), utilizándose así datos objetivos para la asignación del valor de la probabilidad.

## ESCALA DE PROBABILIDAD DE REFERENCIA

1 BAJA - 2,3 MEDIA - 4, 5 ALTA

Una vez determinados, los valores de impacto y probabilidad, se procede a determinar la calificación del riesgo por unidad auditable.

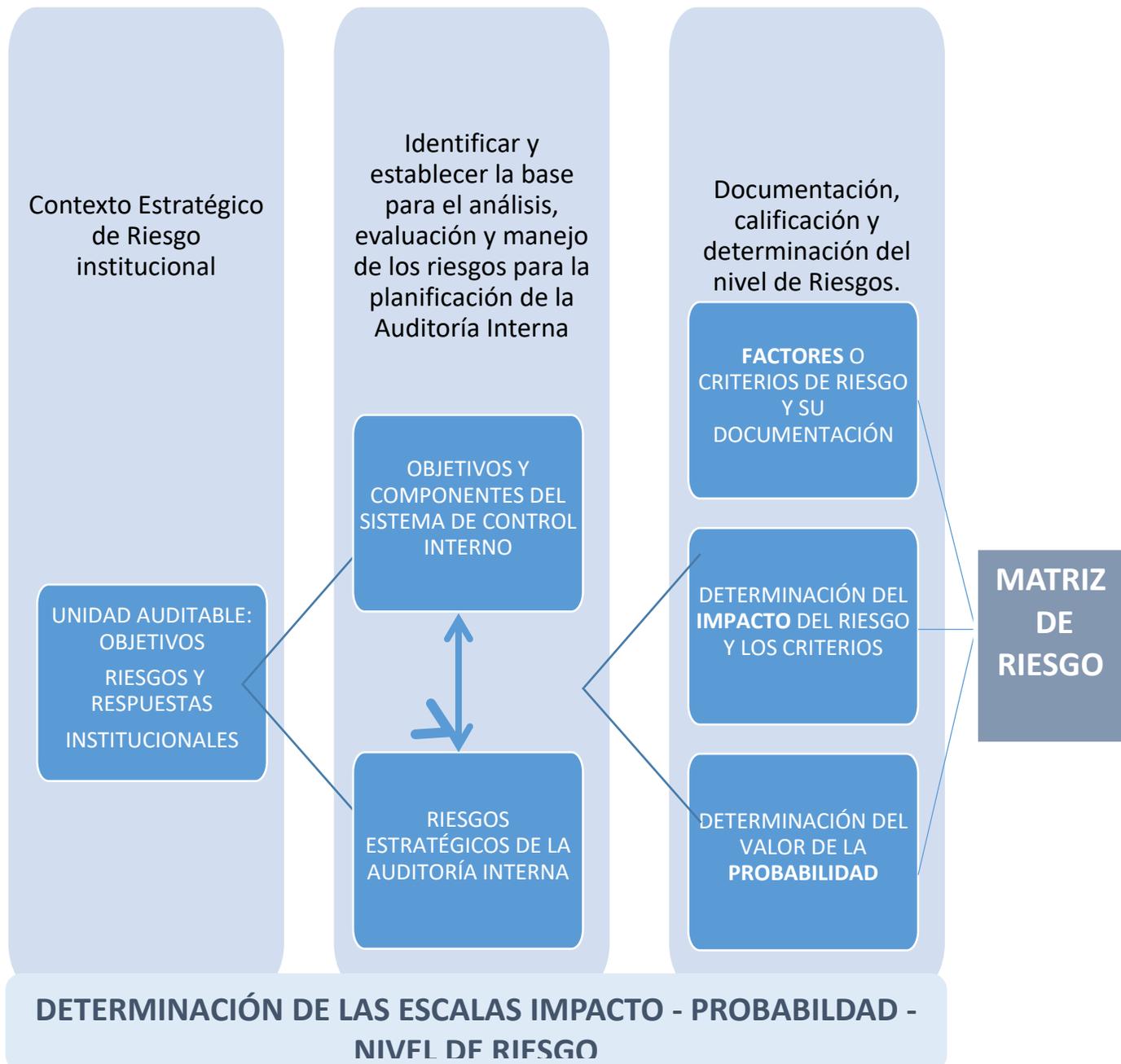
FACTOR DE RIESGO  
IMPACTO X PROBABILIDAD

- ❑ **NIVEL DE RIESGO:** La calificación de riesgo, clasificada conforme a la escala de valores que se determine para los riesgos, utilizando como el nivel más bajo (IMPACTO x MENOR PROBABILIDAD) y como el nivel más alto (IMPACTO X MAYOR PROBABILIDAD) proporciona el Nivel de Riesgo de Auditoría. Por lo general, el nivel se define en términos de :



- ❑ **Ejemplo del nivel de riesgo**
- ❑ : 5 Riesgos con 19 Factores:
- ❑ 12 con 5 de impacto;
- ❑ 5 impacto 4,
- ❑ 2 con impacto 3

Tabla de Nivel del Riesgo				
% *	Estrato			Nivel de Riesgo
0-30	86	BAJO	96	Riesgo Bajo
30-50	97	MEDIO	187	Riesgo Medio
51-100	188	ALTO	398	Riesgo Alto
* los límites son valorados por el equipo experto				



## **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA**

### **MATRIZ DE RIESGO**

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución, el tipo y nivel de riesgos respectivos y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que impactan la organización.

En el caso de la planificación estratégica de la auditoría, se analizan la probabilidad y el impacto de los factores de riesgo que se determinen, a fin de obtener los riesgos de auditoría de planificación estratégica.

A manera de referencia, conviene que en esta matriz la Auditoría incorpore una columna con el valor del riesgo que la institución ha asignado (en caso de existir) a cada unidad auditable. Debe tenerse presente que, los elementos de la valoración de riesgo podrán coincidir en algunos elementos, no así en otros en los que la Auditoría considera otras variables.

En el caso fundamental de la Auditoría Interna se aborda vía los factores de riesgo, la probabilidad e impacto, tanto del **riesgo inherente, riesgo de control y el riesgo de detección, abordando a nivel integral el riesgo de auditoría.**

1. **Nivel Estratégico de Riesgo o Universo Auditable Agregado.** En Excel, se observa una primer cejilla, que resume el Universo en los componentes de mayor jerarquía (según la estructura escogida, eje. Unidades, procesos, etc.), con su nivel de riesgo correspondiente a cada uno.
2. **Nivel de Riesgo Táctico.** En las siguientes cejillas, una por componente, se muestra el nivel de riesgo de los sub-componentes respectivos con sus actividades, en estas se documenta el resultado de calificación de riesgo por subcomponente. El agregado de calificación por subcomponente, es el que se lleva al nivel estratégico. En este nivel se trabaja lo siguiente para cada Componente con su subcomponentes:

- Documentación de valores de impacto y la probabilidad.**

- Calificación del Riesgo por Componente, Subcomponente y Actividades
- Referencia a los papeles de trabajo donde se documentó la calificación a cada factor de riesgo
- El pase del dato de Riesgo del Componente para el Nivel Estratégico

## **PASO OCHO**

### **POR UNIDAD AUDITABLE DETERMINAR LOS ESTUDIOS A REALIZAR**

Una vez establecido en la matriz, el nivel de riesgo a nivel estratégico y táctico, se procede a determinar dentro de cada unidad auditable, cuales son las sub-unidades o actividades de mayor riesgo; Riesgo medio y Riesgo bajo. Luego, se procede a contrarrestar esos resultados con la siguiente información, complementando lo necesario para determinar en concreto la matriz de riesgo para la planificación de la Auditoría Interna, para ello se debe:

- a) Comparar por Unidad Auditable estratégica y si fuera posible táctica, las diferencias de nivel de riesgo otorgado en la matriz de la Auditoría versus la matriz de la institución, analizar las diferencias y ajustar en caso de ser necesario, lo que se estime pertinente, teniendo presente que la información y los riesgos a cubrir varían en ambos casos.
- b) Distribuir los requerimientos enlistados en las Unidades de Auditoría respectivos (Estudios solicitados por Ley o directrices de la Contraloría; el Jerarca y la alta dirección, temas producto de auditorías de la AI, temas del Auditor y Sub auditor, estudios suspendidos en el año o anteriores, temas de monitoreo de medios, Contraloría de Servicios, solicitudes de la Contraloría y otros), para requerimientos valore lo siguiente: Si es de ley o directriz, inclúyalo en el plan estratégico y anual como tal. En los demás, si el riesgo es rojo o amarillo, inclúyalo para el año bajo análisis en el plan estratégico y en el anual. Si la Unidad resultó verde, valore si dada la naturaleza y sensibilidad del requerimiento requiere incluirse como un estudio en el plan estratégico y en el anual, de éste o siguiente.
- c) Enliste los temas de denuncia, quejas y de eventuales comportamientos antiéticos y fraude que pudieran estarse presentando, distribúyalos en las unidades auditables respectivas, si la Unidad resultó roja o amarilla o verde producto de la matriz, valore la inclusión inmediata del asunto en el Plan estratégico y en el Anual del año bajo análisis. En el caso de denuncias propias o trasladadas, debe tenerse en cuenta que la jurisprudencia ha determinado que más de un año, es mucho lapso para su atención, por tanto debe incluirse.

- d) Revise la frecuencia de auditoría establecida para cada unidad de auditoría (sub auditoría y actividad) y con base en la información existente sobre los estudios realizados por la Auditoría Interna a la fecha, determine si procede su inclusión en el Plan Anual.
- e) Construya una hoja electrónica denominada «Matriz Plan Estratégico» que contenga:
  - a) Las unidades, sub unidades y actividades auditables, seleccionadas para el Plan Estratégico, teniendo en cuenta que las unidades que resultaron rojas y las permanentes todas deben incorporarse, las amarillas y las verdes se seleccionan aquellas que por frecuencia y sin auditoría deben ser incluidas, otras quedan a criterio experto de la Auditoría, según el análisis realizado en los puntos anteriores y el nivel del riesgo de auditoría que se esté dispuesto a asumir. Esta labor es muy delicada y debe participar el equipo experto de la Auditoría Interna.
  - b) Para tales unidades, sub unidades y actividades consigne el riesgo institucional y el de auditoría.
- f) ... una hoja electrónica denominada «Matriz Plan Estratégico» que contenga:
  - a) Por actividad (sub unidad o unidad) construya el Nombre del estudio, el o los temas correspondientes a la distribución de requerimientos y las denuncias y criterios de riesgo analizados. Puntualice el objetivo de Auditoría a considerar en cada caso.
  - b) El tipo de Auditoría respectivo (operativa, financiero, especial)
  - c) Perfil de los miembros del equipo
  - d) Cantidad de auditores
  - e) Cantidad de días/horas hábiles a invertir
  - f) Marcar con X aquellas unidades auditables, sub unidades, actividades y temas a los que no fue posible distribuirle tiempo para su ejecución.
  - g) Por año, con un horizonte de 5 años, considerando el tiempo máximo disponible por año lo siguiente:
    - a) Requerimientos de capacitación, especialistas, viáticos, recursos y otros.
    - b) Días y horas a invertir (máximo en día hábiles disponibles por año por la cantidad de auditores)
    - c) Periodo de Ejecución (día y mes de inicio - y día y mes final)

## **PASO NUEVE**

### **MATRIZ DE PLAN ANUAL**

Con base en la actualización y el detalle de los estudios a auditar, realizado en el paso anterior, proceda a plantear la matriz del Plan Anual, las siguientes columnas para cada estudio que tiene asignado el tiempo, para el presente año, según la Matriz Plan Estratégico:

- a) Proceso o servicio de Auditoría Interna vinculado
- b) Unidad Auditable
- c) Sub unidad auditable
- d) Origen del estudio (Plan estratégico, o denuncia y solicitud no programadas)
- e) Control mensual de Avance
- f) Nombre del proyecto
- g) Objetivos y temas
- h) Tipo de Auditoría
- i) Prioridad (Riesgo rojo-alto =1, Riesgo amarillo-medio=2, Riesgo verde-bajo=3)
- j) Objetivo y Riesgo institucional vinculado
- k) Riesgo de Auditoría
- l) Coordinación, recursos y equipo de auditoría
- m) Periodo de Ejecución previsto
- n) Indicadores de gestión aplicables

2. Retome aquellos estudios de la Auditoría Interna que quedarán en proceso de este para el año en programación, y agréguelos en el plan asignando la información solicitada en esas columnas, asignándoles los tiempos para su conclusión.

. Luego, vaya a la Matriz Plan Estratégico, revise el tiempo disponible para el año, y reste el que se tendrá que dedicar a los estudios en proceso. Al tiempo disponible, réstele el tiempo previsto para capacitación y auto-capacitación; participación en reuniones de la unidad e institucionales; vacaciones, incapacidades e imprevistos. Para el tiempo restante, determine los estudios de la Matriz Estratégica que serán trasladados a la Matriz de Plan Anual (considerando los elementos ya definidos en la matriz de plan estratégico, Nivel de Riesgo, existencia o no de auditorías, Normativa, etc.).

4. Traslade de la Matriz Plan Estratégico a la Matriz Plan Anual, los estudios con los datos respectivos y solicitados en la segunda matriz.

5. Incluya en la Matriz de Plan Anual todos aquellos estudios permanentes (servicios o procesos) de la Auditoría Interna que según la Matriz Estratégica corresponden para este año. Revise los registros existentes en la Auditoría y la normativa correspondiente, para corroborar que proceden según está planteado.

6. Incluya en la Matriz Plan Anual las actividades gerenciales, capacitación, auto capacitación, reuniones, vacaciones, incapacidades e imprevistos.

7. Efectúe una revisión general de los indicadores de gestión establecidos, analice su comportamiento en el tiempo; revise benchmarking de otras Auditorías Internas; analice la experiencia de la Unidad y determine si se mantienen los mismos indicadores y su forma de documentación. En caso de proceder, defina un nuevo indicador teniendo en cuenta que su efectividad podrá considerarse hasta después de cierto tiempo de aplicarse.

#### **10º. Paso: Matrices de planes de capacitación, adquisiciones y presupuesto de la Auditoría Interna**

1. Conforme a los requerimientos de la Matriz Plan Estratégico revise el Plan de Capacitación de los funcionarios de la Auditoría interna y determine cuáles capacitaciones deben contratarse este año.

2. Revise el inventario de activos, materiales, software e infraestructura y equipos de trabajo de la Auditoría Interna, con base en los resultados, entreviste a los funcionarios y levante una matriz, con el inventario de bienes que se requieren para el apoyo en el trabajo y la infraestructura de la Auditoría Interna.

3. Revise en la Matriz de Plan estratégico, la Matriz del Plan Anual y el plan de capacitación las contrataciones y capacitaciones sobre conocimiento y apoyo en especialistas que será necesario contratar.

4. Estudie los lineamientos institucionales recientes sobre plan y presupuesto y determine por el medio institucional aplicable que deberá gestionarse el presupuesto y plan de adquisiciones de la Auditoría Interna.

5. Construya una matriz con la lista de todos los bienes necesarios de adquirir para el cumplimiento del Plan Anual.

6. Conforme al sistema institucional elabore la Matriz del presupuesto de la Auditoría Interna.

Con base en las matrices elaboradas en los pasos anteriores, elabore y gestione, con el Jerarca Respectivo:

- A) Plan estratégico de la Auditoría Interna
- B) Plan anual de la Auditoría Interna y los indicadores de gestión
- C) Presupuesto de la Auditoría Interna
- D) Defina el contenido y la periodicidad del Informe de Rendición de Cuentas respectivos

En grupo, determine cuál debe ser el contenido de los documentos:

- A) Plan estratégico de la Auditoría Interna**
- B) Plan anual de la Auditoría Interna y los indicadores de gestión**
- C) Presupuesto de la Auditoría Interna**
- D) Informe de Rendición de Cuentas. Defina el contenido y la periodicidad del Informe de Rendición de Cuentas.**