



International Professional
Practices Framework

Guías Complementarias
Guías para la Práctica

Planificación del trabajo

Establecimiento de objetivos y alcance

Traducción al Español Auspiciada por:



Global

Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	4
Pasos de planificación del trabajo	5
Comprensión del contexto y el propósito del trabajo	6
Recopilación de información.....	8
Revisión de evaluaciones anteriores	8
Comprensión y mapeo del flujo de procesos y los controles	9
Entrevistas a partes interesadas pertinentes	10
<i>Brainstorming</i> sobre las distintas situaciones de riesgo posibles.....	12
Documentación de la información recopilada	12
Realización de una evaluación de riesgos preliminar	13
Identificación de riesgos y controles: matriz de riesgos y controles.....	13
Priorización de riesgos: mapa de riesgos	16
Conformación de objetivos del trabajo	17
Objetivos del trabajo de aseguramiento.....	17
Objetivos del trabajo de consultoría	19
Establecimiento del alcance del trabajo	19
Alcance del trabajo de aseguramiento	20
Alcance del trabajo de consultoría	21
Asignación de recursos	22
Documentación del plan	22
Apéndice A: Normas del IIA pertinentes	24
Apéndice B: Glosario	27
Reconocimientos	28

Resumen ejecutivo

La planificación es parte del enfoque sistemático, disciplinado y basado en riesgos de la auditoría interna, y está regida por las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*.

Planificar trabajos de auditoría interna implica no solo considerar las estrategias y los objetivos del área o proceso auditado, sino también priorizar los riesgos pertinentes para el trabajo, determinar los objetivos y el alcance del trabajo, y documentar el enfoque. Estas Guías para la Práctica contienen los pasos de planificación del trabajo que son necesarios para cumplir con las Normas que van desde la 2200 (Planificación del trabajo) hasta la 2220 (Alcance del trabajo) y con las normas de implementación sobre aseguramiento (.A) y consultoría (.C) correspondientes.

El orden y los detalles exactos de la planificación de un trabajo, lo que incluye establecer sus objetivos y su alcance, pueden variar según las necesidades de la organización, la actividad de auditoría interna y el trabajo. Sin embargo, casi siempre se incluyen los siguientes pasos de planificación:

- Comprender el contexto y el propósito del trabajo.
- Recopilar información para comprender el área o proceso auditado.
- Realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes.
- Conformar los objetivos del trabajo.
- Establecer el alcance del trabajo.
- Asignar recursos adecuados y suficientes.
- Documentar el plan.

Para planificar el trabajo de manera efectiva, lo primero que deben hacer los auditores internos es comprender el contexto y el propósito del trabajo: por qué se lo incluyó en el plan de auditoría interna anual y cómo es que la misión, la visión, los objetivos estratégicos y otros elementos de la organización están en consonancia con esos mismos factores del área o proceso auditado. Asimismo, los auditores internos deben analizar si el trabajo es una solicitud de servicios de aseguramiento o de consultoría, dado que las expectativas de las partes interesadas y los requerimientos de las *Normas* difieren según el tipo de trabajo.

Luego, los auditores internos recopilan información sobre el área o proceso auditado para determinar los objetivos del trabajo, el alcance y el plan. Es probable que los auditores internos consulten documentación de trabajos de aseguramiento anteriores, revisen políticas y procedimientos aplicables, entrevisten a partes interesadas pertinentes y mapeen el flujo de procesos y los controles del área o proceso auditado.



Efectuar una evaluación preliminar de los riesgos identificados ayuda a los auditores internos a priorizar los riesgos que continuarán evaluándose durante el trabajo. Los mapas de procesos y las sesiones de *brainstorming* sobre las distintas situaciones de riesgo posibles son dos técnicas que ayudan a los auditores internos a identificar riesgos y controles pertinentes para el área o proceso auditado. Estas Guías para la Práctica explican la manera en que los auditores internos pueden usar una matriz de riesgos y controles, así como un mapa de riesgos, para priorizar los riesgos y luego utilizar los resultados con el fin de establecer los objetivos y el alcance del trabajo, de conformidad con las *Normas*. Además, estas guías analizan maneras para asignar recursos y documentar el proceso de planificación y establecimiento de los objetivos y del alcance del trabajo.

Introducción

La planificación es parte del enfoque sistemático, disciplinado y basado en riesgos de la auditoría interna, y está regida por las *Normas*. La Norma 2200 (Planificación del trabajo) exige a los auditores internos elaborar y documentar un plan para cada trabajo. Es importante que los auditores internos comprendan el proceso de planificación del trabajo que sigue su organización a la hora de realizar actividades de auditoría interna. A menudo, dicho proceso está descrito en el manual de políticas y procedimientos de auditoría interna.

La planificación del trabajo implica no solo considerar las estrategias y los objetivos del área o proceso auditado, sino también priorizar los riesgos pertinentes para el trabajo. El plan debe incluir los objetivos del trabajo, el alcance, el cronograma y la asignación de recursos. El hecho de que los objetivos y el alcance del trabajo estén fijados les permite a los auditores internos centrar sus esfuerzos en los riesgos significativos que presenta el área o proceso auditado, elaborar el programa de trabajo y comunicarse claramente con la dirección y el Consejo.

Los objetivos del trabajo son enunciados amplios formulados por los auditores internos que definen los logros previstos para el trabajo. Luego, el alcance define el enfoque y los límites del trabajo, ya que especifica las actividades, los procesos, los sistemas, el período y otros elementos incluidos en la revisión. Los objetivos y el alcance también proporcionan una base para ayudar a los auditores internos a determinar el cronograma, el presupuesto y las necesidades de recursos del trabajo.

En caso de no establecer los objetivos del trabajo de manera apropiada, es probable que surjan riesgos que comprometan la capacidad de la actividad de auditoría interna de realizar lo siguiente:

- Priorizar riesgos relativos al trabajo y alinearlos con los de la organización.
- Cumplir con las expectativas de la organización y/o las partes interesadas.
- Proteger y mejorar el valor organizacional mediante la provisión de aseguramiento, asesoramiento y conocimiento.
- Mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de la organización.

Del mismo modo, si no está bien definido el alcance del trabajo antes de llevarlo a cabo, la actividad de auditoría interna correrá el riesgo de que haya ineficiencias o insuficiencias, tales como las siguientes:

- No abordar los riesgos significativos que corre el área o proceso auditado.
- No garantizar que la dirección ni el personal presente en el área auditada comprenda el alcance y el propósito del trabajo.
- Duplicar esfuerzos o llevar adelante tareas que no agregan valor.
- Asignar de manera errónea recursos para completar el trabajo.

Pasos de planificación del trabajo

Hay numerosos pasos de planificación que contribuyen al establecimiento de los objetivos y del alcance del trabajo. Es posible adaptar los detalles específicos y el orden de los pasos a las necesidades de cada actividad de auditoría interna, organización y trabajo en particular. Por ejemplo, en una actividad de auditoría interna, puede que comiencen a formularse objetivos preliminares antes de completar todos los pasos necesarios para terminar de establecer dichos objetivos. No obstante, la planificación del trabajo, en general, incluye los siguientes pasos:

- Comprender el contexto y el propósito del trabajo.
- Recopilar información para comprender el área o proceso auditado.
- Realizar una evaluación de riesgos preliminar del área o proceso auditado.
- Conformar los objetivos del trabajo.
- Establecer el alcance del trabajo.
- Asignar recursos.
- Documentar el plan.

Comprensión del contexto y el propósito del trabajo

Comprender el contexto y el propósito del trabajo permite a los auditores internos elaborar un plan de manera efectiva y garantizar el cumplimiento de los objetivos dispuestos en el plan de auditoría interna anual. Lo primero que deben hacer los auditores es comprender el plan de auditoría interna anual, así como la planificación y los debates que condujeron a su elaboración, y la razón por la cual se incluyó el trabajo.

Los trabajos incluidos en el plan de auditoría interna surgen de la evaluación de riesgos realizada, al menos, una vez al año en toda la organización durante la actividad de auditoría interna. Cuando los auditores internos comienzan un trabajo, deben considerar los riesgos que acarrea dicho trabajo y averiguar si hubo algún cambio desde que se elaboró el plan de auditoría interna anual. Revisar la evaluación de riesgos realizada en toda la organización, así como cualquier otra evaluación de riesgos efectuada recientemente (como las completadas por la dirección), puede ayudar a los auditores internos a identificar riesgos pertinentes para el área o proceso auditado.

✓ Comprender el contexto

Recopilar información

Evaluar riesgos

Conformar objetivos

Establecer el alcance

Asignar recursos

Documentar el plan

Para comprender el contexto del trabajo, es probable que los auditores internos también estudien la alineación entre la organización y el área o proceso auditado, sobre todo, en lo que respecta a los siguientes elementos:

- Misión, visión y objetivos estratégicos.
- Estructura y procesos relacionados con el gobierno, la gestión de riesgos y el control.
- Políticas y procedimientos.
- Prioridades de riesgos.

Además, los auditores internos deben analizar si el trabajo es una solicitud de servicios de aseguramiento o consultoría, porque las expectativas de las partes interesadas y los requerimientos de las *Normas* difieren según el tipo de trabajo. El propósito, los objetivos y el alcance de los trabajos de aseguramiento quizás también difieran significativamente de los de trabajos de consultoría. En el caso de los trabajos de aseguramiento, los auditores internos son quienes determinan los objetivos y el alcance, mientras que el cliente es quien

normalmente los determina en trabajos de consultoría. En el cuadro de la página 7, se enumeran varias Normas de Implementación pertinentes para la planificación de trabajos de aseguramiento y consultoría.

Requerimientos de las Normas para trabajos de aseguramiento y consultoría

Aseguramiento

Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas (Norma 2201.A1)

Los objetivos de los trabajos de aseguramiento deben reflejar los resultados de una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes para el área o proceso auditado (Norma 2210.A1).

Los auditores internos deben considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo (Norma 2210.A2).

Los auditores internos deben identificar criterios adecuados y apropiados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos (Norma 2210.A3).

Consultoría

Los auditores internos deben establecer un acuerdo con los clientes de trabajos de consultoría referido al alcance, las expectativas, las responsabilidades y los objetivos del trabajo. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado (Norma 2201.C1).

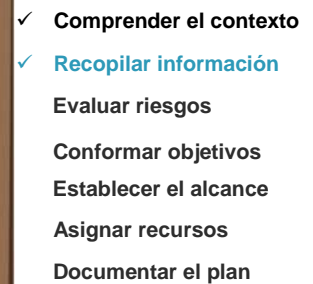
Los objetivos deben considerar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno hasta el grado de extensión acordado con el cliente (Norma 2210.C1).

Los objetivos del trabajo deben ser compatibles con los valores, las estrategias y los objetivos de la organización (Norma 2210.C2).

Durante el trabajo, los auditores internos deben considerar los controles consistentes con los objetivos del trabajo y estar alertas a los asuntos de control significativos (Norma 2220.C2).

Recopilación de información

Como parte de la planificación del trabajo, los auditores internos recopilan información sobre el área o proceso auditado, tal como sus objetivos de negocio, los procesos implementados para lograr esos objetivos, los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos y los controles en curso para mitigar esos riesgos. Comprender los objetivos de negocio aporta una base para que los auditores internos puedan identificar los riesgos que deberían incluirse en la evaluación preliminar de riesgos relativos al trabajo (como exige la Norma 2210.A1).

- 
- ✓ Comprender el contexto
 - ✓ **Recopilar información**
 - Evaluar riesgos
 - Conformar objetivos
 - Establecer el alcance
 - Asignar recursos
 - Documentar el plan

Para recopilar información, los auditores internos normalmente realizan las siguientes acciones:

- Revisar evaluaciones anteriores del área o proceso auditado.
- Comprender y mapear el flujo de los procesos y los controles del área o proceso auditado.
- Entrevistar a partes interesadas pertinentes.
- Hacer un *brainstorming* sobre las distintas situaciones de riesgo posibles.

Los auditores internos deben documentar la información que recopilan mientras elaboran el plan, de conformidad con la Norma 2200 (Planificación del trabajo). Cabe señalar que las acciones mencionadas no siempre se realizan en pasos secuenciales e individuales. De hecho, varias acciones, como los procesos de mapeo y la documentación de información, se efectúan durante la planificación del trabajo.

Revisión de evaluaciones anteriores

A partir de los documentos de la organización, es posible recopilar algo de información sobre el área o proceso auditado. Los informes y las evaluaciones de trabajos pertinentes que se hayan completado recientemente quizás contengan información que los auditores internos pueden incorporar en el plan.

Papeles de los trabajos de auditoría anteriores – Los auditores internos revisan los papeles de los trabajos de auditoría interna recientes que corresponden al área o proceso auditado a fin de recopilar información sobre los procesos y controles que estaban implementados durante la última revisión. Dicha revisión también permite a los auditores internos informarse sobre cualquier acción correctiva realizada por la dirección para abordar observaciones de auditorías internas anteriores.

Evaluaciones de riesgos en toda la organización – Los auditores internos revisan las prioridades de riesgos que identificó la organización con el objetivo de determinar si alguno de esos riesgos debería incluirse en el trabajo actual.

Evaluaciones de riesgos de fraude y documentos relacionados con alegaciones e investigaciones sobre fraude – Los auditores internos deben establecer una comunicación con las personas de la organización que estén encargadas de gestionar riesgos de fraude, alegaciones y ocurrencias (legales, recursos humanos, gestión de riesgos de fraude, entre otros). Además de analizar ocurrencias de fraude o alegaciones investigadas en el área o proceso auditado, los auditores internos deben revisar la documentación pertinente para comprender los hechos de la alegación o investigación, así como los resultados. Los auditores internos pueden limitar la investigación a un plazo razonable en el que se garantice la existencia de ocurrencias de fraude y alegaciones que se investigaron, pero no se corroboraron.

Informes de otros proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría – Es posible que los auditores internos puedan confiar en la labor realizada por otros proveedores internos o externos de servicios de aseguramiento y consultoría, en lugar de duplicar esfuerzos. La posibilidad de que los auditores internos confíen en la labor de otros depende de si los auditores piensan en que el proveedor de servicios tiene independencia y competencias suficientes, y en que la labor realizada es pertinente y fiable.

Un proveedor de servicios de aseguramiento y consultoría puede incluir personal responsable de gestión de riesgos, cumplimiento, salud y seguridad ambientales, TI, ética, derecho, seguridad y calidad, entre otras áreas. También puede incluir entidades externas, tales como auditores externos u otro tercero contratado. Los auditores internos pueden reunirse con otros proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría para revisar y tratar informes y/o documentación similar de trabajos realizados en el área o proceso auditado. La Norma 2050 (Coordinación y confianza) brinda información adicional en materia de colaboración con otros proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría.

Comprensión y mapeo del flujo de procesos y los controles

Para identificar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de negocio, los auditores internos deben comprender el área o proceso auditado. Un mapa de procesos de alto nivel, que describe las entradas y salidas generales (actividades, flujo de trabajo y procesamiento de información crítica, entre otros), puede resultar útil. Los auditores internos pueden crear un mapa de procesos o consultar uno ya existente, siempre que pueda verificarse que sea preciso y esté actualizado.

Los mapas de procesos permiten a los auditores internos identificar y comprender mejor lo siguiente:

- Los sistemas y la información que deben considerarse al momento de determinar los objetivos y el alcance del trabajo, las interdependencias y la ubicación de la información crítica (uno o múltiples sistemas).
- La manera en que la información crítica se utiliza en el área o proceso auditado, la información que es pertinente para el trabajo y el modo en que se la analizará durante la evaluación (prueba estándar, análisis de datos y métricas clave del desempeño).
- A las personas que tienen acceso a información crítica.
- Los puntos del proceso en los que puedan faltar controles efectivos, esos controles puedan estar mal diseñados o pueda haber oportunidades para mejorar el proceso.

Parte de la información necesaria para completar el mapa de procesos puede recopilarse a partir de documentos de la organización, como los manuales (de empleados y otros tipos) y/o sitios web de la intranet que incluyan políticas y procedimientos. Por ejemplo, la visión, la misión, los objetivos de negocio y las estrategias pertinentes para el área auditada suelen estar documentados. Sin embargo, también es posible recopilar dicha información en entrevistas con la dirección.

Entrevistas a partes interesadas pertinentes

Entrevistar a partes interesadas pertinentes es un paso esencial que ayuda a los auditores internos a comprender mejor los objetivos, el diseño las operaciones y el entorno de control del área o proceso auditado. A menudo, los organigramas de las empresas ayudan a los auditores internos a identificar a las partes interesadas.

Las preguntas abiertas fomentan un diálogo valioso entre auditores internos y partes interesadas, ya que obligan a las partes interesadas a expresarse, y generan más oportunidades de repreguntas. Las partes interesadas a las que entrevistan los auditores internos suelen ser miembros del personal que ejecuta las etapas de un proceso, la dirección, personal de TI, abogados, oficiales de cumplimiento, terceros contratados y otros.

Miembros del personal que ejecuta las etapas de un proceso – Es posible obtener conocimientos a través de entrevistas con el personal en todos los niveles del proceso porque es probable que brinden información exclusiva sobre la manera en que realmente funciona el proceso, y no solo sobre el modo en que está diseñado para funcionar. Dicha información puede resultar especialmente valiosa, sobre todo, para identificar riesgos de fraude, ya que el



personal responsable de realizar tareas en un proceso suele tener una mejor comprensión tanto de los controles como de la forma en que esos controles podrían evadirse o invalidarse.

Dirección – Es probable que los gerentes a cargo del área o proceso auditado proporcionen el mejor panorama general acerca de la manera en que un proceso está diseñado para funcionar. La información sobre el proceso podría documentarse como una política, un procedimiento y una autoevaluación. Asimismo, quizás haya documentación existente que describa los objetivos de negocio y los indicadores clave de desempeño del área (es decir, métricas que definen si se están cumpliendo los objetivos), lo que incluye la manera en que estos respaldan los objetivos organizacionales. Las entrevistas con la dirección ayudan a los auditores internos a identificar si la comprensión que tiene la dirección sobre los pasos de cada proceso difiere de la del personal que realiza dichos pasos. Estas entrevistas también ayudan a los auditores internos a identificar los criterios que aplicarán a la hora de evaluar el gobierno, la gestión de riesgos y los controles del área o proceso auditado, tal como se exige para trabajos de aseguramiento (Norma 2210.A3).

Personal de TI – Dado que los riesgos de TI y seguridad de la información son críticos, los auditores internos deben aprender tanto como sea posible sobre riesgos potenciales relacionados con la TI. Entrevistar a partes interesadas que participen en procesos de TI que afectan al área o proceso auditado garantizará que se considere la totalidad de los sistemas aplicables, y quizás sirva para descubrir puntos en los que los controles sean inexistentes o inadecuados, o se los haya evadido.

Abogados y oficiales de cumplimiento – Muchas áreas y procesos están sujetos al cumplimiento de leyes y regulaciones. Por lo tanto, puede que los auditores internos se reúnan con abogados y gerentes de riesgos para solicitar información recibida a través de programas para informar irregularidades (*whistleblowers*), así como información relativa a eventos y litigios inusuales —pasados y presentes— que sean pertinentes para el trabajo. Entrevistar a oficiales de cumplimiento o a otras personas que estén a cargo de operar los sistemas de control puede aportar conocimientos sobre el grado de efectividad del cumplimiento de políticas y procedimientos actuales en términos de leyes y regulaciones. Las leyes y regulaciones pertinentes quizás formen parte de los criterios que se utilizarán para evaluar si el área cumple con sus objetivos de negocio (Norma 2210.A3)

Otras partes interesadas – Los auditores internos pueden entrevistar o encuestar a clientes u otras áreas comerciales que tratan con el área o proceso auditado a fin de comprender cuestiones pasadas y/o presentes que podrían indicar riesgos potenciales.

Brainstorming sobre las distintas situaciones de riesgo posibles

Los auditores internos pueden hacer *brainstorming* con miembros individuales del personal o con ciertos grupos o equipos de trabajo. Durante una sesión de *brainstorming*, los auditores pueden preguntar lo siguiente para identificar riesgos pertinentes: "¿Qué impediría que se cumplieran los objetivos de negocio?". Además, para identificar riesgos inherentes, pueden preguntar: "¿Qué podría salir mal si no hubiera controles implementados?".

Dada la significatividad de los riesgos de fraude, la Norma 2210.A2 exige específicamente que se tenga en cuenta el fraude a la hora de formular los objetivos del trabajo de aseguramiento. Hacer *brainstorming* sobre las distintas situaciones de riesgo posibles es útil, en especial, porque permite a los auditores internos acceder a una variedad de perspectivas desde las cuales pueden considerar incentivos o presiones que podrían derivar en fraude, en oportunidades para cometer fraude (como falencias de control) y en maneras en que la dirección u otros evadan y/o invaliden los controles.

Documentación de la información recopilada

Mediante la documentación diligente de la información recopilada durante la planificación del trabajo, los auditores internos pueden evaluar los datos recolectados para adquirir una mayor perspectiva sobre lo siguiente:

- Los objetivos del área auditada.
- Las estrategias utilizadas para lograr dichos objetivos.
- Los riesgos de lograr dichos objetivos.
- Los procesos y controles clave.
- TI y otros sistemas pertinentes para el área o proceso auditado.
- Las fuentes y la confiabilidad de los datos dentro y fuera del área o proceso auditado.

Obtener una comprensión completa de la organización y del área o proceso auditado permite a los auditores internos realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes, tal como exige la Norma 2210.A1.

Realización de una evaluación de riesgos preliminar

Dadas las limitaciones de tiempo y recursos, no es posible revisar todos los riesgos durante un trabajo. Por esa razón, los auditores internos deben realizar una evaluación de riesgos preliminar y priorizar los riesgos según su significatividad, la cual se mide como una combinación de factores de riesgo.

Una manera efectiva de realizar y documentar una evaluación de riesgos preliminar de un trabajo consiste en crear un cuadro que muestre los riesgos y controles pertinentes, como una matriz de riesgos y controles. Una matriz de ese tipo es una herramienta que los auditores internos suelen utilizar para identificar, organizar y evaluar los riesgos que podrían afectar los objetivos de negocio del área auditada, así como todo control de mitigación. Es posible crear una matriz de riesgos y controles en una planilla o un documento de procesamiento de texto o a través de un software de auditoría. Luego, la significatividad de cada riesgo puede representarse en un gráfico básico, como un mapa de riesgos.

- ✓ Comprender el contexto
- ✓ Recopilar información
- ✓ **Evaluar riesgos**
- Conformar objetivos
- Establecer el alcance
- Asignar recursos
- Documentar el plan

Para crear un mapa de riesgos, los auditores internos clasifican cada riesgo según dos variables de significatividad, que suelen ser impacto y probabilidad. Mediante ese enfoque, se crea documentación más clara que puede conservarse como parte de los papeles del trabajo de auditoría, los cuales forman parte del programa de trabajo (Norma 2240 [Programa de trabajo]). Los documentos también pueden ser parte de la "información suficiente, fiable, relevante, y útil" necesaria para respaldar los resultados y las conclusiones del trabajo, conforme a la Norma 2330 (Documentación de la información).

Identificación de riesgos y controles: matriz de riesgos y controles

La matriz de riesgos y controles se completa con información recopilada durante el proceso de planificación del trabajo. En la **Figura 1** de la página 14 se muestra un ejemplo del modo en que podría completarse una matriz de riesgos y controles para las cuentas a pagar de un trabajo de aseguramiento. El formato de una matriz de riesgos y controles puede variar.

Figura 1: Matriz de riesgos y controles para cuentas a pagar

Objetivo de negocio	Riesgo inherente	Impacto (B, M, A)	Probabilidad	Control
A. Los gastos del personal son apropiados y están autorizados.	A.1 Las tarjetas corporativas no se emiten de manera apropiada, lo que genera gastos fraudulentos.	M	M	Se segregan las responsabilidades.
	A.2 El personal no recibe orientación sobre el uso y la política de gastos de la tarjeta corporativa, lo que genera gastos inadecuados.	B	M	Se comunica la política de gastos al personal autorizado a realizar gastos organizativos.
	A.3 Los informes de gastos no se presentan/revisan a tiempo, lo que genera gastos inadecuados.	A	A	No hay control.
	A.4 Los informes de gastos que incluyen recibos no se someten a la revisión y aprobación del personal apropiado, lo que genera gastos inadecuados.	A	M	Las aprobaciones dependen de la jerarquía de la Dirección. No es posible presentar informes de gastos sin la aprobación de un gerente. El equipo de gastos efectúa revisiones mensuales.
B. Los gastos de operación son apropiados y están autorizados.	B.1 Se crean proveedores ficticios en el sistema, lo que genera gastos fraudulentos.	A	B	Se segregan las responsabilidades.
	B.2 Los proveedores presentan facturas incorrectas, duplicadas o ficticias que no se someten a la revisión y aprobación del personal apropiado.	A	M	La aprobación de facturas depende de los límites de autorización de gastos.
	B.3 Los gastos no se aprueban antes de efectuarse, lo que genera gastos inadecuados.	M	B	No hay control.
C. Los pagos son precisos y oportunos.	C.1 Los pagos se realizan tras la fecha límite, lo que genera intereses y penalidades.	B	M	No hay control.
	C.2 No se realizan descuentos porque los pagos se hicieron después del vencimiento.	B	A	No hay control.

El ejemplo de la página 14 incluye cinco columnas con la siguiente información:

- **Objetivos de negocio** – Cada objetivo del área auditada (según se determinó durante el paso de recopilación de información).
- **Riesgos inherentes** – Los riesgos inherentes que supone alcanzar los objetivos de negocio. Los riesgos inherentes son aquellos que podrían ocurrir si no se implementara ningún control para su mitigación. Crear un sistema simple para identificar cada riesgo, como el sistema alfanumérico utilizado en la Figura 1, simplificará el proceso de elaboración de un mapa de riesgos más adelante.
- **Impacto** – El grado en que cada riesgo inherente identificado podría afectar la consecución de los objetivos de negocio (¿qué nivel de impacto o consecuencia supondría este riesgo para la organización o el área en caso de ocurrir?). En general, un impacto puede ser alto, medio o bajo, y debería considerar factores financieros y no financieros.
- **Probabilidad** – La probabilidad y la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo inherente identificado. En general, se divide en alta, media o baja (¿qué probabilidades habría de que el riesgo ocurriera si no se implementara ningún control para mitigarlo?).
- **Control** – Los controles diseñados para mitigar cada riesgo, identificado durante el paso de recopilación de información. Los auditores internos pueden agregar columnas a la matriz de riesgos y controles para clasificar los controles según las siguientes categorías:
 - **Criticidad** – Clave o no clave.
 - **Tipo** – Preventivo o de detección.
 - **Automatización** – Manual, sistémico o semiautomatizado. (Los controles semiautomatizados son controles manuales que dependen de la funcionalidad de una aplicación, como un informe de excepción.)
 - **Frecuencia** – Anual, trimestral, mensual, semanal, diaria o por transacción.

Como se mencionó más arriba, los auditores internos pueden clasificar la significatividad de cada riesgo inherente según su impacto y probabilidad. Otras medidas significativas que podrían contemplarse en la matriz incluyen velocidad —de reacción y recuperación—, vulnerabilidad, volatilidad, interdependencia y correlación. Además, los auditores internos pueden usar otros métodos o marcos para identificar, organizar y evaluar los objetivos del área o el proceso auditado.

Determinar la significatividad de los riesgos requiere que los auditores internos empleen su conocimiento, experiencia y pensamiento lógico para hacer una valoración de la organización, el área o el proceso auditado, así como del propósito y el contexto del trabajo. Este paso se beneficia mucho del tiempo dedicado a recopilar información durante los pasos anteriores. Si bien son los auditores internos quienes, en última instancia, determinan los detalles finales de la evaluación de riesgos relativos al trabajo,

los intercambios de ideas con la dirección del área o proceso auditado, muchas veces, brindan perspectivas y percepciones adicionales sobre los objetivos de negocio, los riesgos inherentes, los controles y la valoración de los riesgos pertinentes.

Priorización de riesgos: mapa de riesgos

Un mapa de riesgos es un gráfico básico que pueden crear los auditores internos para representar de manera visual la significatividad combinada de las valoraciones de riesgos obtenidas a partir de la matriz de riesgos y controles. Para indicar la significatividad combinada, es posible que un eje represente el impacto del riesgo y que el otro represente su probabilidad.

El carácter alfanumérico que representa cada riesgo se coloca en el mapa de riesgos, donde se cruzan los ejes de impacto y probabilidad. Por ejemplo, en todo riesgo para el cual exista un alto impacto y una alta probabilidad (A, A), se colocará su respectivo carácter alfanumérico en la esquina superior derecha del mapa de riesgos (ver A.3 en la **Figura 2**). A la inversa, en todo riesgo para el cual exista un bajo impacto y una baja probabilidad (B, B), dicho carácter se colocará en la esquina inferior izquierda del mapa de riesgos. Por lo general, la significatividad combinada entre el impacto y la probabilidad se indica mediante un sistema de colores: el rojo indica las prioridades más altas, el naranja indica los riesgos que son lo suficientemente significativos para ameritar consideración, y el amarillo denota riesgos que no constituyen una amenaza significativa a la hora de lograr objetivos de negocio.

Figura 2: mapa de riesgos

PROBABILIDAD	ALTA	C.2		A.3
	MEDIA	A.2 C.1	A.1	A.4 B.2
	BAJA		B.3	B.1
		BAJO	MEDIO	ALTO
		IMPACTO		

os significativos

Riesgo inherente	Impacto (B, M, A)	Probabilidad
A.3 Los informes de gastos no se presentan/revisan a tiempo, lo que genera gastos inadecuados.	A	A
A.4 Los informes de gastos que incluyen recibos no se someten a la revisión y aprobación del personal apropiado, lo que genera gastos inadecuados.	A	M
B.2 Los proveedores presentan facturas incorrectas, duplicadas o ficticias que no se someten a la revisión y aprobación del personal apropiado.	A	M
B.1 Se crean proveedores ficticios en el sistema, lo que genera gastos fraudulentos.	A	B
A.1 Las tarjetas corporativas no se emiten de manera apropiada, lo que genera gastos fraudulentos.	M	M
C.2 No se realizan descuentos porque los pagos se hicieron tras la fecha límite.	B	A

Una limitación del mapa de riesgos consiste en que el impacto y la probabilidad parecen tener la misma importancia. Si bien esa equivalencia podría ser verdadera en ciertos casos, el impacto suele tener prioridad sobre la probabilidad. Por ejemplo, en la mayoría de los casos, todo riesgo para el cual se determina que su impacto es alto y su probabilidad es baja (A, B) debe recibir más prioridad que uno para el cual se considera que su impacto es bajo, aun si su probabilidad es alta (B, A). Otra limitación del mapa de riesgos es que solo muestra dos variables por vez (en este caso, impacto y probabilidad).

Una vez creado el mapa de riesgos, los auditores internos pueden identificar fácilmente los riesgos significativos que es necesario incluir cuando se conforman los objetivos del trabajo (es decir, los riesgos que se encuadran en las áreas señaladas en rojo y en naranja del mapa de riesgos). En la **Figura 3**, página 16, se ejemplifican los riesgos más significativos que suponen las cuentas a pagar del ejemplo de la página 14 a partir de sus impactos y probabilidades.

Conformación de objetivos del trabajo

Una vez que los auditores internos completan evaluación preliminar de los riesgos e identifican los riesgos significativos que deberán evaluar durante el trabajo, pueden conformar los objetivos del trabajo. Estos objetivos articulan aquello que el trabajo específicamente procura lograr; por lo tanto, los objetivos deben tener un propósito claro, ser concisos, y deben estar asociados a la evaluación de riesgos (Norma 2210.A1).

- ✓ Comprender el contexto
- ✓ Recopilar información
- ✓ Evaluar riesgos
- ✓ **Conformar objetivos**
 - Establecer el alcance
 - Asignar recursos
 - Documentar el plan

Objetivos del trabajo de aseguramiento

Los auditores internos deben garantizar que los objetivos del trabajo de aseguramiento sean compatibles con los objetivos de negocio del área o proceso auditado. El trabajo de aseguramiento debe concentrarse en garantizar que se hayan implementado los controles para mitigar de manera efectiva los riesgos que podrían impedir que el área o el proceso logre sus objetivos de negocio.

Los auditores internos también deben identificar los criterios adecuados para evaluar el gobierno, la gestión de riesgos y los controles del área o proceso auditado, y determinar si se lograron los objetivos de negocio.

Los objetivos del trabajo de aseguramiento deben cumplir lo siguiente:

- Reflejar los riesgos para los objetivos de negocio del área o proceso que, tras la evaluación de riesgos preliminar, fueron considerados riesgos significativos (Norma 2210.A1).
- Considerar la probabilidad de que existan errores, fraudes, incumplimientos u otros riesgos significativos (Norma 2210.A2).

Basarse en criterios evaluativos (Norma 2210.A3).

La identificación de esos criterios garantiza que los objetivos del trabajo de aseguramiento sean mensurables, prácticos y que estén en consonancia con los objetivos tanto de la organización como del área o proceso auditado.

De acuerdo con la Norma 2210.A3, los auditores internos deben utilizar los criterios que ya establecieron la dirección y/o el Consejo de Administración, en caso de existir. Si no se implementó ningún criterio, los auditores internos deberán identificar los criterios adecuados mediante el intercambio de ideas con la dirección y el Consejo. Los auditores internos también deben considerar la posibilidad de recibir el asesoramiento de expertos en la materia para colaborar en la formulación de criterios pertinentes.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de criterios:

- Indicadores clave de desempeño existentes.
- Objetivos establecidos durante planificaciones estratégicas.
- El grado de cumplimiento con las políticas o los procedimientos, las leyes y las regulaciones externas y/o los contratos del área o proceso.
- Normas y parámetros de la industria.

A fin de evitar malas interpretaciones o desafíos por parte de cualquier miembro del personal responsable del área o proceso auditado, los criterios de evaluación deberían ser pertinentes, confiables, y deberían estar documentados. Si se cuenta con criterios adecuados y apropiados, los auditores internos tendrán un marco de referencia que les permitirá evaluar la evidencia, interpretar los hallazgos y analizar la adecuación de los controles en el área o proceso. Los criterios existentes —o faltantes— deberían compararse con los parámetros, las tendencias y los pronósticos de la industria, así como con las políticas y los procedimientos de la organización.

El siguiente es un ejemplo de cómo podrían formularse los objetivos del trabajo de aseguramiento para el mencionado trabajo de cuentas a pagar.

La actividad de auditoría interna permitirá el aseguramiento de lo siguiente:

- Que los gastos incurridos sean apropiados de conformidad con la política de gastos de la organización.
- Que la presentación y la aprobación del informe, así como los controles del proceso de pago, sean efectivos y eficientes.
- Que los gastos operativos y de personal sean apropiados y queden autorizados.
- Que los gastos se paguen en tiempo y forma.

Objetivos del trabajo de consultoría

Dado que los servicios de consultoría son, por naturaleza, servicios de asesoramiento, las expectativas y los objetivos quedan determinados por el cliente del trabajo o en colaboración con este. De ese modo, la planificación del trabajo de consultoría suele realizarse después de que se determinan los objetivos y el alcance del trabajo. Por lo tanto, puede no ser necesario que los auditores internos completen una evaluación de riesgos preliminar, como deberían hacer al planificar un trabajo de aseguramiento. No obstante, la Norma 2201.C1 exige a los auditores internos que lleguen a un acuerdo con el cliente del trabajo de consultoría acerca de los objetivos, el alcance, las responsabilidades y otras expectativas. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado.

Además, los auditores internos deben considerar los procesos de gobierno, riesgo y control hasta el grado de extensión acordado con el cliente del trabajo de consultoría (Norma 2210.C1). Si bien el propósito y las expectativas en torno a los trabajos de consultoría están determinados por el cliente del trabajo, los auditores internos deben garantizar que los objetivos de los trabajos sean compatibles con los valores, las estrategias y los objetivos de negocio de la organización (Norma 2210.C2).

Un posible objetivo para un trabajo de consultoría de cuentas a pagar podría ser el siguiente:

La actividad de auditoría interna ofrecerá asesoramiento sobre los riesgos de externalizar el proceso de las cuentas a pagar.

Establecimiento del alcance del trabajo

Una vez que se conforman los objetivos basados en riesgos, es posible determinar el alcance del trabajo de auditoría. Dado que, en general, no es posible abarcar todo en un solo trabajo, los auditores internos deben determinar cuáles son los aspectos que se incluirán y cuáles no. El alcance del trabajo fija los límites de este y describe qué se incluirá en la revisión. Los auditores internos deben considerar detenidamente los límites del trabajo a fin de garantizar un alcance suficiente para lograr los objetivos del trabajo (Norma 2220 [Alcance del trabajo]).

- ✓ Comprender el contexto
- ✓ Recopilar información
- ✓ Evaluar riesgos
- ✓ Conformar objetivos
- ✓ Establecer el alcance
- Asignar recursos
- Documentar el plan

El alcance puede definir aspectos tales como los procesos y/o áreas, las ubicaciones geográficas y los períodos específicos (es decir, un momento en el tiempo, un trimestre fiscal o un año calendario) que abarca el trabajo, según los recursos disponibles. Los auditores internos deben considerar detenidamente la amplitud del alcance a fin de garantizar la identificación oportuna de información confiable, pertinente o útil para lograr los objetivos del

trabajo identificados (Norma 2210 [Objetivos del trabajo] y Norma 2310 [Identificación de la información]).

Alcance del trabajo de aseguramiento

Al momento de determinar el alcance de un trabajo de aseguramiento, los auditores internos advierten la utilidad de revisar los objetivos del trabajo para garantizar que cada objetivo pueda lograrse de acuerdo con los parámetros establecidos. A fin de garantizar que el alcance sea el suficiente para lograr los objetivos del trabajo y que, además, sea compatible con el plan de auditoría interna anual de la organización, los auditores internos deberán implementar un criterio profesional atinado sustentado en la experiencia pertinente y/o la asistencia de supervisores. También deben tener en cuenta sistemas, registros, personal y bienes relevantes (Norma 2220.A1).

Los auditores internos deben considerar de qué manera los aspectos jurídicos pueden incidir también en el enfoque y en el alcance del trabajo. Por ejemplo, si la organización o área auditada tiene acuerdos de confidencialidad con terceros, puede ser necesario que esta notifique a las autoridades reglamentarias acerca del trabajo antes de su inicio. También deben considerarse los litigios y los casos inminentes o pendientes por incumplimiento.

La siguiente es una lista de posibles inclusiones y exclusiones relativas al alcance de los trabajos de aseguramiento de cuentas a pagar:

- Gastos (operativos, viáticos, insumos, personal y/o corporativos, etc.).
- Personal (ejecutivo, directivo, todo, etc.).
- Ubicación (oficina corporativa, sedes operativas, países, etc.).
- Plazo (presente, pasado, mes, trimestre, año, etc.).
- Materialidad (cualquier cantidad o solo cantidades que superen determinados límites autorizados, etc.).
- Sistemas (solo sistemas que procesen gastos o también sistemas de recursos humanos, todos los sistemas, etc.).

El siguiente es un ejemplo de alcance del trabajo para los mencionados trabajos de aseguramiento de cuentas a pagar.

El trabajo de aseguramiento abarcará los gastos operativos y de personal presentados durante un período de 12 meses que finaliza en agosto de 20XX, así como los procesos para presentar, aprobar y pagar los gastos (incluido el software provisto por terceros que se utilizó para presentar los informes de



gastos). El alcance del trabajo incluye a todo el personal que utilice el software provisto por terceros para presentar los gastos operativos y del personal. El trabajo también incluirá una revisión de cumplimiento de conformidad con la política de gastos de la organización.

Si el alcance del trabajo de aseguramiento se viera limitado en forma alguna o si el acceso a las fuentes de información necesarias quedara restringido, los auditores deberán declarar ante la alta dirección y/o el Consejo de Administración para notificar esas situaciones. Tales situaciones deberían ser consideradas impedimentos para la independencia de la auditoría interna (Norma 1130 [Impedimentos a la independencia u objetividad]).

Mientras realizan el trabajo, los auditores pueden recopilar información nueva que requiera modificar el alcance del trabajo. Por ejemplo, si se procede al cierre y liquidación de una subsidiaria, el alcance del trabajo puede modificarse para excluir a la sede afectada e incluir, en cambio, a otra subsidiaria. De manera similar, si un proceso se modificó hace poco, los auditores internos deberían considerar si el proceso continúa dentro del alcance (es decir, si debería continuar incluido en el trabajo actual) o si el cambio amerita una revisión por separado. En esos casos, los auditores internos pueden elegir cambiar el enfoque del trabajo para brindar aseguramiento al nuevo proceso, incorporar el nuevo proceso al plan de auditoría interna anual o llevar adelante un trabajo de consultoría por separado.

Una vez iniciado el trabajo de aseguramiento, toda modificación que se realice al programa de trabajo —entre ellos, cambios en el alcance— deberán ser aprobados (Norma 2240.A1). Además, si, durante la realización de un trabajo de aseguramiento, surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, los auditores internos deberían considerar si la situación amerita realizar un trabajo de consultoría por separado. En caso afirmativo, debería lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, el alcance, las responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría (Norma 2220.A2).

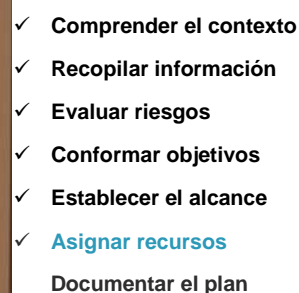
Alcance del trabajo de consultoría

El alcance de un trabajo de consultoría está diseñado para satisfacer las expectativas del cliente del trabajo. Tal como establece la Norma 2220.C1, el alcance del trabajo debe ser suficiente para cumplir los objetivos acordados con el cliente del trabajo. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo de consultoría, estas restricciones deberán tratarse con el cliente del trabajo para decidir si se continúa con el trabajo. Por ejemplo, los auditores internos podrían encontrar restricciones cuando no existe información suficiente para realizar el trabajo de consultoría o cuando advierten que los resultados del trabajo en cuestión probablemente no agreguen valor a la organización.

Además, la Norma 2220.C2 exige que los auditores internos consideren los controles consistentes con los objetivos del trabajo y permanezcan alertas a los asuntos de control significativos. Asimismo, la Norma 2130.C1 exige que los auditores internos incorporen los conocimientos de los controles que han obtenido de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de control de la organización.

Asignación de recursos

Después de establecer los objetivos y el alcance del trabajo, los auditores internos deben determinar cuáles son los recursos apropiados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, de conformidad con la Norma 2230 (Asignación de recursos para el trabajo). En la interpretación de la Norma 2230, se aclara que “adecuados” alude al equilibrio entre conocimiento, aptitud y otras competencias necesarias para realizar el trabajo, mientras que “suficientes” se refiere a la cantidad de recursos que se necesitan para realizar el trabajo con el cuidado profesional adecuado.

- 
- ✓ Comprender el contexto
 - ✓ Recopilar información
 - ✓ Evaluar riesgos
 - ✓ Conformar objetivos
 - ✓ Establecer el alcance
 - ✓ **Asignar recursos**
 - Documentar el plan

La asignación de recursos para cada trabajo se realiza en función de lo siguiente:

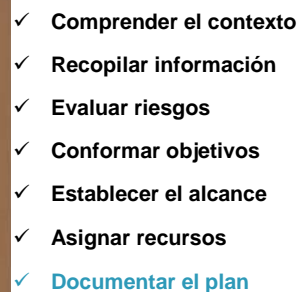
- El conocimiento que adquieren los auditores internos durante la planificación del trabajo.
- La naturaleza y complejidad del trabajo.
- Las limitaciones de tiempo y/o el número de horas presupuestadas para el trabajo.
- El conocimiento, las aptitudes y la experiencia de los recursos disponibles.

Los auditores internos deben considerar si se necesitarán recursos externos (como especialistas o recursos adicionales) o tecnología cuando la actividad de la auditoría interna no cuente con los recursos adecuados o suficientes.

Documentación del plan

Durante la planificación, los auditores internos documentan información en los papeles del trabajo de auditoría. Esa información pasa a formar parte del programa de trabajo que debe establecerse para lograr los objetivos del trabajo, de conformidad con la Norma 2240 (Programa de trabajo).

El proceso de establecimiento de los objetivos y del alcance del trabajo puede dar como resultado cualquiera —o la totalidad— de los siguientes papeles de trabajo:

- 
- ✓ Comprender el contexto
 - ✓ Recopilar información
 - ✓ Evaluar riesgos
 - ✓ Conformar objetivos
 - ✓ Establecer el alcance
 - ✓ Asignar recursos
 - ✓ **Documentar el plan**

- Mapa de procesos.
- Resumen de entrevistas y sesiones de *brainstorming*.
- Evaluación de riesgos preliminar (matriz de riesgos y controles, y mapa de riesgos).
- Fundamento de las decisiones en torno a qué riesgos incluir en el trabajo.
- Criterios que se utilizarán para evaluar el área o proceso auditado (exigido para trabajos de aseguramiento, de conformidad con la Norma 2210.A3).

El DEA y/o el supervisor designado del trabajo deben revisar todos los papeles de trabajo para confirmar que la información sea correcta y precisa. Mediante la revisión de los supervisores, debe verificarse, por un lado, que los objetivos y el alcance del trabajo reflejen los resultados de la evaluación de riesgos preliminar y, por otro lado, que se hayan identificado y desarrollado los criterios de evaluación. Para llevar a cabo un trabajo de aseguramiento, el programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implementación (Norma 2240.A1). Por el contrario, los requisitos para los programas de trabajo correspondientes a los trabajos de consultoría dependen de la naturaleza del trabajo.

Además, los resultados de la evaluación de riesgos preliminar, así como los objetivos y el alcance del trabajo, deben discutirse con la dirección del área o el proceso auditado, junto con los participantes clave en toda la organización (gerentes de riesgos y cumplimiento, el Director Ejecutivo de Riesgos y la alta dirección). Esas discusiones constituyen una oportunidad para que todas las partes comprendan los resultados de la evaluación de riesgos realizada a nivel de trabajo, para confirmar los riesgos y los controles pertinentes al trabajo y para comprender el lugar que ocupan en la evaluación de riesgos que se realiza en toda la organización, si corresponde. Las discusiones deben incluir el aseguramiento de que el personal y los recursos clave estarán disponibles durante el trabajo. También debe transmitirse esa información al Consejo de Administración.

Los auditores internos pueden elaborar un comunicado de planificación del trabajo (memo de planificación) para comunicar los objetivos, el alcance y los plazos del trabajo. El memo de planificación les brinda a los auditores internos la posibilidad de asegurarse de que la dirección del área o el proceso auditado comprenda y apoye el plan del trabajo. Si la dirección está en desacuerdo con algún elemento del plan, los auditores internos podrán ya sea modificar o documentar los fundamentos por los cuales no se procederá a la modificación, a pesar del desacuerdo expresado por la dirección. El memo de planificación también puede ayudar a los auditores internos a la hora de comunicar el trabajo a otros auditores internos y al Consejo de Administración. La documentación correspondiente a la retroalimentación sobre el plan y la gestión suele incorporarse en los papeles de trabajo.

La planificación y la documentación exhaustivas no solo son necesarias para estar en conformidad con las *Normas*, sino que, además, constituyen pasos cruciales para permitir que los auditores internos se preparen y realicen trabajos exitosos. Dado que no todo riesgo puede —o debería— ser incluido en un único trabajo, la planificación adecuada ayuda a los auditores internos a concentrar sus esfuerzos en los riesgos más significativos del área o proceso auditado.



Apéndice A: Normas del IIA pertinentes

La siguiente selección fue extraída de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* del IIA: Para asistir en la implementación de las *Normas*, el IIA recomienda a los auditores internos remitirse a la guía de implementación de cada norma.

Norma 2200 – Planificación del trabajo

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos. El Plan debe considerar las estrategias, los objetivos y riesgos relevantes para el trabajo.

Norma 2201 – Consideraciones sobre planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Las estrategias y objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Los riesgos significativos de los objetivos, recursos y operaciones de la actividad y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
- La adecuación y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un enfoque o modelo relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad.

2201.A1 – Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

2201.C1 – Los auditores internos deben establecer un acuerdo con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado.

Norma 2210 – Objetivos del trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

2210.A1 – Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos relevantes para la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.

2210.A2 – El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo.

2210.A3 – Se requieren criterios adecuados para evaluar el gobierno, la gestión de riesgos y los controles. Los auditores internos deben cerciorarse de que la dirección y/o el Consejo han establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos. Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben identificar criterios de evaluación adecuados junto con la dirección y/o el Consejo.

Interpretación:

Los tipos de criterios pueden incluir lo siguiente:

- *Internos (políticas y procedimientos de la organización, entre otros)*
- *Externos (leyes y regulaciones impuestas por órganos estatutarios, entre otros)*
- *Prácticas líderes (guía profesional o sectorial, entre otros)*

Norma 2220 – Alcance del trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para alcanzar los objetivos del trabajo.

2220.A1 – El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

2220.A2 – Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, debería lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría.

2220.C1 – Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.



2220.C2 – Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles consistentes con los objetivos del trabajo y estar alertas a los asuntos de control significativos.

Norma 2230 – Asignación de recursos para el trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, basándose en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada trabajo, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

Interpretación:

“Adecuados” se refiere al equilibrio entre conocimiento, aptitud y otras competencias necesarias para realizar el trabajo. “Suficientes” se refiere a la cantidad de recursos que se necesitan para realizar el trabajo con el cuidado profesional adecuado.

Apéndice B: Glosario

Los términos marcados con un asterisco (*) fueron extraídos del Glosario del Marco Internacional para la Práctica Profesional del IIA.

Alcance del trabajo - Enfoque y límites del trabajo establecidos por los auditores internos en los que se especifican las actividades, los procesos, los sistemas, el período y otros elementos incluidos en la revisión.

Control* - Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Objetivos del trabajo* - Declaraciones generales establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo.

Riesgo* - La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Servicios de aseguramiento* - Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida.

Servicios de consultoría* - Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos son la orientación, el asesoramiento, la facilitación y la formación.

Significatividad o materialidad* - La importancia relativa de un asunto dentro de un contexto en el cual está siendo considerado, incluyendo factores cuantitativos y cualitativos, tales como magnitud, naturaleza, efecto, relevancia e impacto. El juicio profesional ayuda a los auditores internos cuando evalúan la significatividad de los asuntos dentro del contexto de los objetivos relevantes.

Trabajo* - Una específica asignación de auditoría interna, tarea o actividad de revisión, tal como auditoría interna, revisión de autoevaluación de control, examen de fraude, o consultoría. Un trabajo puede comprender múltiples tareas o actividades concebidas para alcanzar un grupo específico de objetivos relacionados.



Reconocimientos

Equipo de desarrollo de las guías

Glenn Ho, CIA, CRMA, Sudáfrica (Presidenta);
Caroline Glynn, AIC, Estados Unidos (Líder de proyecto);
Doug Hileman, CRMA, CPEA, Estados Unidos;
Thomas Sanglier, CIA, CRMA, Estados Unidos.

Colaboradores de la guías globales

Farah Araj, CIA, QIAL, Canadá;
Özge Ascioğlu, CIA, CFSA, CRMA, Turquía;
Cheryl Dove, Reino Unido;
Stephen Germain, CIA, Estados Unidos;
Lee Wyckoff, CIA, Estados Unidos.

Normas y guías globales del IIA

Christine Hovious, CIA, CRMA, Directora (Líder de proyecto);
Lisa Hirtzinger, CIA, QIAL, CCSA, CRMA, Vicepresidenta;
Debi Roth, CIA, Directora administrativa;
Lauressa Nelson, Redactora técnica;
Christina Brune, Redactora técnica.

El IIA quisiera agradecer a los siguientes órganos de supervisión por su apoyo: Comité de Desarrollo de Guías, Consejo Consultivo de Guías Profesionales, Consejo de Normas Internacionales de Auditoría Interna, Comité de Responsabilidad y Ética Profesional y Consejo de Supervisión del Marco Internacional para la Práctica Profesional.

Acerca del Instituto

El Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors* o IIA) es una asociación profesional internacional, fundada en 1941, con sede mundial en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos. El IIA se constituye como la voz global de la profesión, autoridad líder reconocida y principal defensor y educador de la auditoría interna. Para más información, visite www.globaliia.org.

Acerca de las Guías Complementarias

Las Guías Complementarias forman parte del Marco Internacional para la Práctica Profesional (IPPF) del IIA y ofrecen orientación complementaria recomendada (no obligatoria) para llevar a cabo actividades de auditoría interna. Si bien son un complemento de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, las Guías Complementarias no pretenden constituirse como un eslabón directo para lograr conformidad con las *Normas*. Su finalidad, en cambio, es el abordaje de áreas temáticas y cuestiones específicas de cada sector, e incluyen procesos y procedimientos detallados. Estas guías fueron refrendadas por el IIA mediante procesos formales de revisión y aprobación.

Acerca de las Guías para la Práctica

Las Guías para la Práctica constituyen un tipo de Guía Complementaria que ofrece orientación detallada para llevar a cabo actividades de auditoría interna. Incluyen procesos y procedimientos detallados, como herramientas y técnicas, programas, así como enfoques paso a paso y ejemplos de entregables. Como parte de las Guías del MIPP, se recomienda el cumplimiento de las Guías para la Práctica (no obligatorio). Las Guías para la Práctica fueron refrendadas por el IIA mediante procesos formales de revisión y aprobación.

Una Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG) es un tipo de Guía para la Práctica redactada en lenguaje de negocios claro y directo para abordar cuestiones oportunas relativas a la seguridad, el control y la gestión de tecnología de la información.

Para acceder a otros materiales de orientación autoritativos suministrados por el IIA, visite nuestro sitio web: www.theiia.org/guidance.

Descargo de responsabilidad

El IIA publica este documento a fin de informar e instruir. Este material orientativo no tiene como finalidad ofrecer respuestas definitivas a circunstancias específicas y puntuales y, como tal, solo está pensado para su uso como guía. El IIA recomienda solicitar siempre asesoramiento de expertos independientes relacionado directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por quien tome estas orientaciones como su única fuente confiable.

Derechos de autor

Copyright © 2018 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por:

- o Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI); traductores: M. Chamorro, S. de Miguel, X. Fernández, C. Legnazzi, P. Petrocelli; revisora: Marita Propato.
- o Suly Martinez, CIA; revisor

Para solicitar permiso de reproducción, escribanos a guidance@theiia.org.

24 de abril