

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA DE LA  
PUCE CON UN ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN**

**ING. MÓNICA MARISOL TOAPANTA CHASIQUIZA**

**DIRECTOR: MBA PAÚL IDROBO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, JUNIO 2017**

**DIRECTOR:**

MBA Paúl Idrobo

**INFORMANTES:**

Mgtr. Verónica Apolo

MBA Mariano Merchán

## **DEDICATORIA**

A mi Dios bendito por la vida y las fuerzas, porque durante la tormenta me sostuvo y me dio la fuerza para continuar.

Gracias Padre Mío

A mi familia que son mi todo, mi soporte y mis ganas de levantarme día a día, aunque a la distancia siempre juntos.

Los llevo en mi corazón.

Al amor de mi vida por el incentivo, por valorarme, por confiar y amarme tanto como yo, por el sueño de estar juntos.

Lo logre flakito bello, te amo.

A mis amigos que estuvieron durante esta etapa de mi vida, entre risas, farras y momentos compartidos logre terminarlo.

Los valoro mucho.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a la Virgen por la vida, y la oportunidad de ser mejor cada día, por la bendición de salvar a mi mamita.

Gracias Papito Dios y Virgencita del Cisne.

A mi mamita María, mi padre Enrique y mis hermanos David y Luis por su compañía, confianza y apoyo, por estar en todo.

Gracias mi Familia los quiero mucho.

A mi querida Gracy y Jaimito porque en los momentos difíciles se conoce a los amigos, su ayuda fue muy valiosa.

Gracias amigos.

A mi Director Paúl, porque desde clases valoro mucho cada esfuerzo y su guía fue muy valiosa durante este proyecto.

Gracias Paul.

Finalmente, a la PUCE que es como mi segunda casa y a esas personas que me facilitaron su ayuda durante este proyecto.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	16
1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	4
1.1 ENTORNO EDUCATIVO SUPERIOR.....	5
1.2 ENTORNO LEGAL PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	15
1.3 ENTORNO EDUCATIVO DE LA PUCE .....	23
1.4 UNIDADES ENCARGADAS DE REALIZAR AUDITORÍAS EN LA PUCE .	30
2 MARCO TEÓRICO.....	42
2.1 CALIDAD Y MEJORA CONTINUA EN LAS IES .....	42
2.2 AUDITORÍA .....	52
2.3 PROCESOS DE EVALUACIÓN INTERNA EN LOS IES .....	77
2.4 AUDITORÍA INTERNA.....	79
2.5 MODELO DE MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	82
2.6 TENDENCIAS DE AUDITORIA INTERNA AL 2015 .....	85

3	DIAGNÓSTICO.....	87
3.1	OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO .....	87
3.2	OBJETO DEL DIAGNÓSTICO .....	88
3.3	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	88
3.4	APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.....	113
3.5	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	114
3.6	ANÁLISIS COMPARATIVO .....	143
4	PROPUESTA DE MEJORA.....	150
4.1	ASPECTOS QUE FUNDAMENTAN LA PROPUESTA .....	151
4.2	ASPECTOS CUBIERTOS POR LA PROPUESTA .....	152
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	152
4.4	MANUAL DE AUDITORÍA CON ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA PARA LA PUCE – MAIEMC.....	174
5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	177
5.1	OBJETIVOS DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN.....	177
5.2	ALCANCE DEL PLAN .....	180
5.3	RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	180
5.4	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	181
5.5	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	191
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	192
6.1	CONCLUSIONES .....	192

6.2	RECOMENDACIONES.....	195
	BIBLIOGRAFIA.....	199
	ANEXOS.....	204
6.3	ANEXO 1: CÁLCULO DE LA PONDERACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE EVALUACIÓN.....	205
6.4	ANEXO 2: INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA.....	211
6.5	ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA CON ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA (PAIEMC).....	234

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores relacionados con Tecnología .....	13
Tabla 2 Principales artículos que regulan el SES .....	15
Tabla 3 Principios y normas para garantizar la calidad en el SES .....	18
Tabla 4 Artículos del Reglamento General a la LOES relacionados con evaluación .....	19
Tabla 5 Modelos de evaluación aplicados en la PUCE .....	26
Tabla 6 Evaluaciones externas realizadas en la PUCE Sede Matriz .....	28
Tabla 7 Puntajes de Aprobación de las Sedes .....	32
Tabla 8 Fases del proceso de auditoría.....	38
Tabla 9 Evaluaciones realizadas por UAI .....	39
Tabla 10 Modelos de Evaluación Internacional .....	46
Tabla 11 Modelos de evaluación según la metodología.....	47
Tabla 12 Evolución de la Auditoría a nivel mundial.....	53
Tabla 13 Tipos de Auditoría.....	56
Tabla 14 Tipos de Auditoría aplicados en la PUCE.....	57
Tabla 15 Fases de Auditoría según varios autores .....	59
Tabla 16 Actividades de la Auditoría según varios autores .....	60
Tabla 17 Determinación de las actividades del proceso de auditoría.....	62
Tabla 18 NIC vigentes.....	71
Tabla 19 NIIF vigentes .....	72

Tabla 20 Entes de control en Universidades Ecuatorianas.....	78
Tabla 21 Niveles de madurez de procesos.....	83
Tabla 22 Escala de Importancia del método AHP.....	99
Tabla 23 Niveles de Madurez de Auditoría Interna .....	106
Tabla 24 Escala de respuestas a la madurez de las actividades.....	107
Tabla 25 Contenido de los Indicadores del PAIEMC .....	155
Tabla 26 Contenido de la información documentada en el PAIEMC .....	156
Tabla 27 Riesgos de la Implementación del PAIEMC.....	181

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Evolución del gasto público en las Universidades</i> .....	7
<i>Figura 2: Tasa de desempleo 2011-2016</i> .....	8
<i>Figura 3: Nuevos parámetros para obtener crédito educativo</i> .....	9
<i>Figura 4: Tasa Interés Crédito Educativo 2016</i> .....	10
<i>Figura 5: Evolución de la Inflación 2011-2016</i> .....	11
<i>Figura 6: Resultados Categorización Universidades en el 2009 y 2013</i> .....	17
<i>Figura 7: Organigrama Estructural PUCE 2016</i> .....	24
<i>Figura 8: Estructura Interna de Auditoría Interna</i> .....	36
<i>Figura 9: Ubicación de Auditoría en el ciclo PHVA</i> .....	58
<i>Figura 9: Ubicación de Auditoría en el ciclo PHVA</i> .....	65
<i>Figura 10: Ciclo PHVA de Auditoría</i> .....	65
<i>Figura 11: Evolución de Auditoría Interna</i> .....	79
<i>Figura 12: Ciclo PHVA de Auditoría</i> .....	89
<i>Figura 13: Ciclo PHVA de Auditoría</i> .....	90
<i>Figura 14: Procesos de la Auditoría</i> .....	95
<i>Figura 15: Actividades del Proceso de Auditoría</i> .....	96
<i>Figura 16: Ponderación de las fases de auditoría ciclo PHVA</i> .....	97
<i>Figura 17: Pesos normalizados de las fases de auditoría</i> .....	98
<i>Figura 18: Ejemplo de aplicación de la técnica AHP a los procesos</i> .....	100
<i>Figura 19: Ponderación de los procesos (indicadores)</i> .....	102
<i>Figura 20: Ponderación de las actividades</i> .....	103
<i>Figura 21: Madurez de las actividades de auditoría</i> .....	108

<i>Figura 22: Nivel de Madurez de cada proceso</i> .....	109
<i>Figura 23: Nivel de Madurez de cada fase</i> .....	110
<i>Figura 24: Nivel de Madurez del Ciclo1</i> .....	111
<i>Figura 25: Nivel de Madurez del Ciclo2</i> .....	112
<i>Figura 26: Nivel de madurez del Proceso de Auditoría Interna</i> .....	112
<i>Figura 27: Madurez de Auditoría en UAI</i> .....	115
<i>Figura 28: Madurez del Programa de Auditoría Interna - UAI</i> .....	116
<i>Figura 29: Madurez del Plan de Auditoría – UAI</i> .....	117
<i>Figura 30: Madurez de Auditoría por fases - UAI</i> .....	118
<i>Figura 31: Madurez en Preparar el programa de Auditoría Interna – UAI</i> .....	119
<i>Figura 32: Madurez en Iniciar la auditoría individual – UAI</i> .....	120
<i>Figura 33: Madurez en Revisar información y conocer la organización - UAI</i> .....	121
<i>Figura 34: Madurez en Preparar la auditoría en sitio – UAI</i> .....	122
<i>Figura 35: Madurez en Ejecutar la auditoría en sitio – UAI</i> .....	123
<i>Figura 36: Madurez en Preparar y emitir el informe de auditoría – UAI</i> .....	124
<i>Figura 37: Madurez en Finalizar la auditoría individual – UAI</i> .....	124
<i>Figura 38: Madurez en Dirigir la auditoría de seguimiento - UAI</i> .....	125
<i>Figura 39: Madurez en Evaluar el proceso de auditoría - UAI</i> .....	125
<i>Figura 40: Madurez en Mejorar el proceso de auditoría – UAI</i> .....	126
<i>Figura 41: Madurez en Monitorear el programa de auditoría interna – UAI</i> .....	127
<i>Figura 42: Madurez en Revisar y mejorar el programa de auditoría interna – UAI</i>	128
<i>Figura 43: Madurez de Auditoría en la DAC</i> .....	129
<i>Figura 44: Madurez del Programa de Auditoría Interna – DAC</i> .....	130
<i>Figura 45: Madurez del Plan de Auditoría – DAC</i> .....	132

<b>Figura 46: Madurez de Auditoría por fases – DAC .....</b>	<b>133</b>
<b>Figura 47: Madurez en Preparar el programa de Auditoría Interna – DAC.....</b>	<b>134</b>
<b>Figura 48: Madurez en Iniciar la auditoría individual – DAC .....</b>	<b>135</b>
<b>Figura 49: Madurez en Revisar información y conocer la organización – DAC.....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 50: Madurez en Preparar la auditoría en sitio – DAC .....</b>	<b>137</b>
<b>Figura 51: Madurez en Ejecutar la auditoría en sitio – DAC .....</b>	<b>138</b>
<b>Figura 52: Madurez en Preparar y emitir el informe de auditoría – DAC.....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 53: Madurez en Finalizar la auditoría individual - DAC .....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 54: Madurez en Dirigir la auditoría de seguimiento – DAC .....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 55: Madurez en Evaluar el proceso de auditoría – DAC.....</b>	<b>141</b>
<b>Figura 56: Madurez en Mejorar el proceso de auditoría - DAC.....</b>	<b>141</b>
<b>Figura 57: Madurez en Monitorear el programa de auditoría interna – DAC.....</b>	<b>142</b>
<b>Figura 58: Madurez en Revisar y mejorar el programa de auditoría interna – DAC</b> <b>.....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 59: Comparativo de Variables .....</b>	<b>144</b>
<b>Figura 60: Comparativo de Madurez .....</b>	<b>148</b>
<b>Figura 61: Esquema de Auditoría con el ciclo PHVA .....</b>	<b>153</b>
<b>Figura 62: Simbología del diagrama de flujo.....</b>	<b>157</b>
<b>Figura 63: Formato para Historial de cambios del PAIEMC .....</b>	<b>173</b>
<b>Figura 64: Objetivos Estratégicos PUCE apoyados por el PAEMC.....</b>	<b>178</b>
<b>Figura 66: Programa de Auditoría – Prueba Piloto .....</b>	<b>186</b>
<b>Figura 67: Cronograma de implementación .....</b>	<b>191</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio tiene como objetivo rediseñar los procesos de Auditoría Interna de la PUCE con un enfoque de mejora continua, dirigido a mejorar la calidad del proceso basado en hechos para la toma de decisiones de la Alta Dirección.

Este estudio inició con el análisis situacional del entorno educativo superior a nivel político, económico, demográfico y tecnológico, que permitieron identificar oportunidades y amenazas que influyen en la toma de decisiones de las autoridades. Seguidamente, se analizó el Entorno Legal para la Educación Superior compuesta por la Constitución del año 2008, la LOES y su Reglamento General de Aplicación, con sus respectivos organismos de control como son: CEAACES, CES y SENESCYT. Posteriormente, se realizó un análisis de las generalidades, estructura administrativa y modelos de evaluación educativa que rigen la PUCE actualmente, para obtener un conocimiento general del objeto de estudio de la investigación propuesta. Finalmente, se realizó un análisis de las unidades encargadas de los procesos de evaluación interna como son: DAC, OSI y Auditoría Interna, para conocer su organización, funciones principales y procesos de evaluación realizados e identificar fortalezas y debilidades de las mismas.

Una vez descrita la situación actual del objeto de estudio, se procedió con la investigación sobre la calidad y mejora continua en las Universidades, que incluyó los modelos, metodologías, estructura y tendencias de la evaluación de la calidad en la Educación

Superior del Ecuador. Se continuó con una investigación bibliográfica sobre auditoría, su definición, clasificación, el proceso y su relación con la mejora continua.

De igual manera se revisó la normativa obligatoria y no obligatoria, estándares aplicables según las mejores prácticas, normas de auditoría interna y modelos de autoevaluación existentes a nivel nacional e internacional, que permiten mejorar el marco de evaluación interno existente. Así también, se revisó la estructura por procesos de varias universidades para identificar la importancia del proceso de auditoría interna en el quehacer universitario.

Una vez finalizado el marco teórico, se analiza la metodología actual de auditoría interna que se aplica en la PUCE. Para lo cual, se prepara una herramienta de evaluación que permita determinar el grado o nivel de madurez de cumplimiento de la gestión de auditoría interna en la PUCE; la herramienta se desarrolló en base a los criterios de la norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión y las mejores prácticas de auditoría de las NIAS, las NAGAS y el MPPAI. Por último, se aplica la evaluación en dos unidades, cuyos resultados indican que Auditoría Interna alcanza un nivel de madurez de 2 (Infraestructura) demostrando que sus directrices para auditar están establecidas, a diferencia de la DAC que se ubica en un nivel 0 (Inexistente) indicando que los procesos de autoevaluación se realizan sin directrices de auditoría adecuadas y al ser una Dirección recién creada muestra muchos puntos de mejora a aplicar.

Una vez realizado el diagnóstico del proceso actual de auditoría se propone un mejoramiento del mismo, considerando los criterios de las mejores prácticas de auditoría y la norma de auditoría ISO 19011:2011, a través de un Procedimiento de Auditoría Interna con Enfoque de Mejora Continua (PAIEMC) que contiene propósito, alcance, responsable,

definiciones, políticas, descripción de actividades, indicadores, documentos, diagrama de flujo y formatos que cubren las 12 fases y 31 actividades del proceso de auditoría; con el cual se espera estandarizar el modo de hacer auditorías en la PUCE, mejorar su eficiencia y proporcionar información necesaria a la Alta Dirección para la toma de decisiones que apoye la mejora interna.

Por último, se realizó la propuesta de un plan de implementación del PAIEMC considerando los objetivos que se esperan cumplir, el alcance, los riesgos que pueden surgir durante su ejecución y las estrategias que se pueden aplicar para minimizarlos; de igual manera se planteó un cronograma detallando las actividades, tiempo y responsables para su ejecución; siendo una de las actividades claves la planificación, ejecución y evaluación de una prueba piloto del procedimiento con una duración de 6 meses para detectar los vacíos y ajustes necesarios para establecer definitivamente el PAIEMC.

Finalmente, se concluye que la PUCE debe mejorar varios aspectos en sus procesos de evaluación y mejora interna, que van desde elaborar un programa de auditoría alineado al plan estratégico institucional hasta una comunicación eficiente de resultados, que reflejen la utilidad de la implementación del PAIEMC; para lo cual es imprescindible obtener el apoyo y compromiso de la Alta Dirección, ya que son los llamados a autorizar suficientes recursos humanos y financieros para que trabajen en el proyecto y hagan uso de los resultados de forma eficiente para la toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la gestión universitaria necesita contemplar e incorporar criterios de calidad y mejora continua para cubrir las exigencias del mercado, de la legislación, reglamentación vigente y el aumento de la competitividad, los cuales deben ser evaluados continuamente desde diferentes perspectivas para cumplir con los organismos de control como el CES, CEAACES, SENESCYT, SRI, Contraloría General del Estado entre otros. Esto conlleva a la PUCE a cumplir con varias evaluaciones, las cuales en algunos casos persiguen objetivos y alcances similares, no cubren los requerimientos, no son de conocimiento de las autoridades para la toma de acciones oportunas, o no son parte de un sistema de evaluación eficiente que permita la mejora continua para alcanzar los niveles de calidad requeridos por el mercado educativo superior nacional e internacional, desembocando en un círculo vicioso de desperdicio de tiempo y recursos.

Situación que se agrava por la falta de una cultura y definición de un sistema de control y evaluación interno, que marque la pauta del funcionamiento y gestión de la PUCE e influya en la concientización de la comunidad universitaria, empleando a la Auditoría Interna como actor principal de su sistema de monitoreo. Esto ha generado que no todas las evaluaciones hasta el momento realizadas en la PUCE hayan sido parte de un mismo modelo de evaluación y seguimiento de Auditoría Interna, y que los procesos, procedimientos, técnicas y prácticas hasta ahora aplicadas no hayan contribuido a solucionar los problemas de gestión de la universidad; haciendo que para el año 2014

apenas exista un 25% de observaciones acogidas respecto al total de observaciones emitidas en la matriz Quito y Sedes.

Por otro lado, también se identifica que la PUCE no cuenta con una cultura de gestión de riesgo y control, que es un punto clave en los sistemas de gestión de calidad; de la evaluación realizada a las Sedes en el año 2014 por la Unidad de Auditoría Interna usando los 17 Principios de Control Interno establecidos en el modelo de administración de riesgos COSO 2013, se observa un promedio de 71,84% de apertura para implementar un ambiente de control y riesgos.

Esta problemática muestra que los procesos y procedimientos, la función asesora y consultora de auditoría interna y el gobierno corporativo de la Universidad no están vinculados entre sí, y por tanto no forman un sistema integrado y eficiente que responda de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes y competitivas del entorno. A medida que la Universidad crece sus operaciones se perfeccionan y sus procesos internos cambian y evolucionan, sin embargo el modelo de evaluación interno de la PUCE no ha evolucionado.

Esto incrementa la necesidad de hacer productivo el trabajo de Auditoría Interna de la PUCE, mejorando los procesos de evaluación, contemplando e incorporando los diferentes tipos de evaluación para alcanzar los niveles de calidad educativa que requiere la sociedad, y sea una herramienta clave de mejora continua que demuestre y asegure dicha calidad.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es rediseñar los procesos de auditoría interna de la PUCE con un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones de la Alta Dirección,

considerando el principio de la calidad y mejora continua. A partir de los siguientes objetivos específicos:

- Indagar sobre los antecedentes del entorno educativo y legal de la PUCE, y el direccionamiento estratégico de la Unidad de Auditoría Interna de la PUCE.
- Realizar una investigación bibliográfica del marco legal obligatorio y no obligatorio, estándares e indicadores aplicables según las mejores prácticas, normas de auditoría interna existentes a nivel nacional e internacional, modelos de autoevaluación.
- Definir la situación actual de la Unidad de Auditoría Interna de la PUCE e identificar oportunidades de mejora de sus procesos.
- Plantear una propuesta de mejora al modelo de evaluación de la PUCE.
- Proponer un plan de implementación de la propuesta de mejora en tiempos y costos.

Durante la presente investigación se analizarán temas enfocados en la calidad y mejora continua de auditoría interna, utilizando como herramienta fundamental la norma ISO 19011 y las mejores prácticas de auditoría interna, que proporcionan los lineamientos necesarios para mejorar la calidad en los procedimientos de auditoría con calidad y mejora continua. Por otra parte, se desarrollará una metodología de evaluación, con el fin de determinar el nivel de madurez de auditoría de la DAC y la UAI responsables de realizar evaluaciones internas. A partir de los resultados se propondrá una propuesta de mejora con su respectivo plan y cronograma de implementación que incluye una prueba piloto propuesta para 6 meses que dejarán ver los vacíos y ajustes para formalizar el procedimiento.

## **1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El presente capítulo emplea el método deductivo para realizar un análisis situacional del entorno educativo superior, el cual está compuesto por el entorno político, económico, demográfico y tecnológico. A través del análisis de estos factores se logrará identificar oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno y que influyen de manera directa e indirecta en la toma de decisiones de las autoridades que se encargan de la gestión administrativa, financiera, académica y tecnológica de las instituciones a nivel superior.

Así también, se realizará una análisis del Entorno Legal para la Educación Superior, para este fin se investiga la normativa vigente, la cual está compuesta por: la Constitución del año 2008 , Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Reglamento General de Aplicación, con sus respectivos organismos de control, que son el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), Consejo de Educación Superior (CES) y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

Una vez conocido el entorno educativo superior y legal, se procede a realizar un análisis de las generalidades, estructura administrativa y modelos de evaluación actuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). De esta manera, se logra obtener un conocimiento general del objeto de estudio de la investigación propuesta.

Finalmente, se realiza un análisis de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) de la PUCE, con la finalidad de conocer las generalidades, direccionamiento estratégico, estructura organizacional, funciones principales y procesos de evaluación (administrativo, financiero, académico y tecnológico), lo cual permite identificar fortalezas y debilidades de la unidad.

## 1.1 ENTORNO EDUCATIVO SUPERIOR

La UNESCO (1998) en la declaratoria de la Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior menciona la necesidad de mejorar la calidad con nuevas competencias, conocimientos e ideales que permitan un mejor desarrollo económico, sociocultural a futuro; para ello debe enfrentar retos como financiación, equidad para acceder y mantener los estudios, personal capacitado, competitividad, pertinencia, mundo laboral, internacionalización, aprovechamiento de la tecnología y su capacidad de acceso.

En este sentido, en el Ecuador considerando lo que afirma la UNESCO (1998) crea un modelo de evaluación de la calidad en la educación superior pluridimensional que comprende funciones y actividades, tales como: la enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad universitaria, que requiere una autoevaluación interna y externa realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional. CEAACES (2011)

### **1.1.1 Entorno Político**

El entorno político está representado por el conjunto de leyes, normas, reglamentos y disposiciones que emiten en forma conjunta el poder Ejecutivo y Legislativo, con la finalidad de regularizar una actividad o área del sector económico y social.

Uno de los principales retos de la educación superior en América Latina y el Caribe es implantar una cultura de evaluación entendida como una actividad permanente y transformadora, capaz de garantizar un adecuado aseguramiento de la calidad que permita la mejora continua en la gestión; es así que varios países como Brasil, Chile, Colombia, Perú, Paraguay entre otros han creado su propio modelo de evaluación de la calidad de la educación superior con sus respectivos entes de control. En Ecuador con el gobierno de la Revolución Ciudadana y el buen vivir se decretó su cumplimiento obligatorio con el mandato 14 que aprueba la nueva LOES en el 2010 y la creación de los órganos de control: CEAACES, CES y SENESCYT.

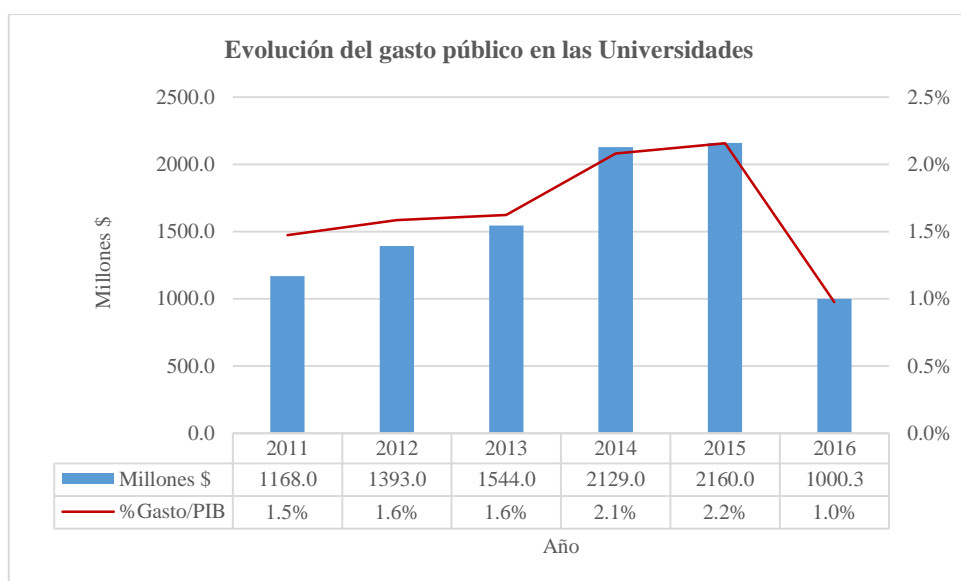
Si bien las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador han hecho un esfuerzo para mejorar la calidad en la educación; el modelo de evaluación, sus continuos cambios y el modo de evaluar son una imposición de este gobierno que no reconoce la realidad de las universidades en el país, dando una imagen de controladores y no asesores que promuevan la cultura de calidad. El continuo pedido de información deja ver una falta de

organización y claridad en el proceso de evaluación haciendo que cada día se creen nuevas reformas creando inestabilidad en el mismo.

### 1.1.2 Entorno Económico

El entorno económico constituye el análisis de las diferentes variables económicas que influye en la toma de decisiones, tales como: Presupuesto General del Estado (PGE), Producto Interno Bruto (PIB), índice de desempleo, tasas del sistema financiero, inflación, entre otras.

La caída de los precios del petróleo, muy por debajo de lo contemplado en el PGE de 2015 y 2016, han colocado al Ecuador en una crisis económica considerable cuya repercusión inmediata es su recorte presupuestario, lo que disminuye la asignación del estado hacia las IES públicas y cofinanciadas en el último periodo, conforme se muestra en la **Figura 1**:

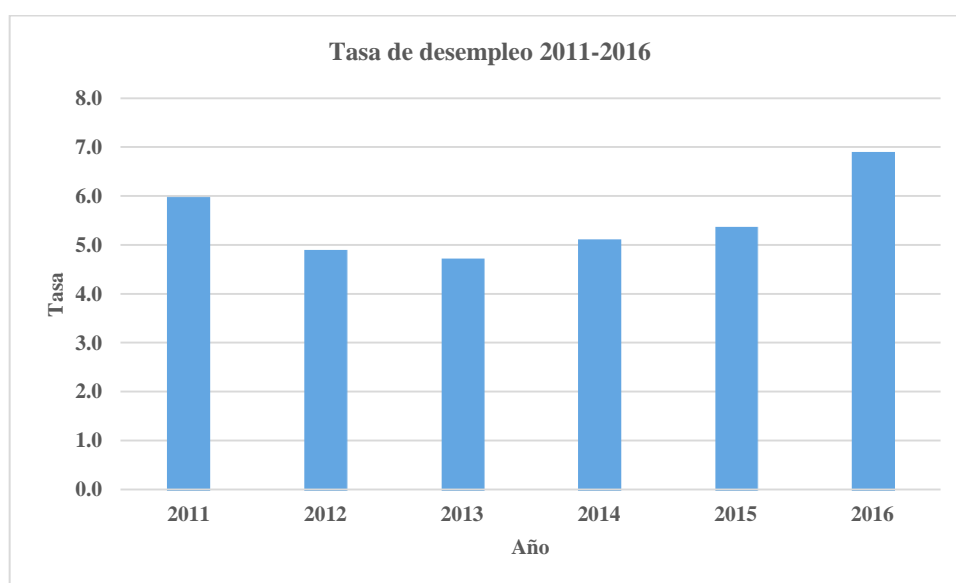


**Figura 1: Evolución del gasto público en las Universidades**

**Fuente:** Ministerio de Finanzas (2016)

Por lo tanto, la reducción de la asignación presupuestaria para las IES públicas y cofinanciadas, constituye una amenaza dado que afectan el financiamiento para otorgar becas generando pérdida de estudiantes e incumplimiento de los indicadores. A su vez, representa una oportunidad, ya que impulsa a las universidades a mejorar su gestión y buscar ingresos económicos mediante prestación de servicios como cualquier tipo de organización; pero para ello es necesario entender el negocio de la educación superior y ponerla en práctica.

Otra afectación económica es la tasa de desempleo y subempleo que según cifras del Banco Central del Ecuador van en ascenso en los últimos años de un 4.7% en el 2013 al 6.9% en el 2016; lo que indica que creció el porcentaje de personas desempleadas o que perciben ingresos laborales inferiores al salario mínimo y/o trabajan menos de 40 horas a la semana, como se muestra en la **Figura 2**:



**Figura 2: Tasa de desempleo 2011-2016**

Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

En este sentido el crecimiento del desempleo pone en riesgo la demanda de la educación superior por la falta de solvencia económica, tanto de aspirantes como de estudiantes de las universidades que deberán dejar de lado sus estudios hasta poder financiarlos.

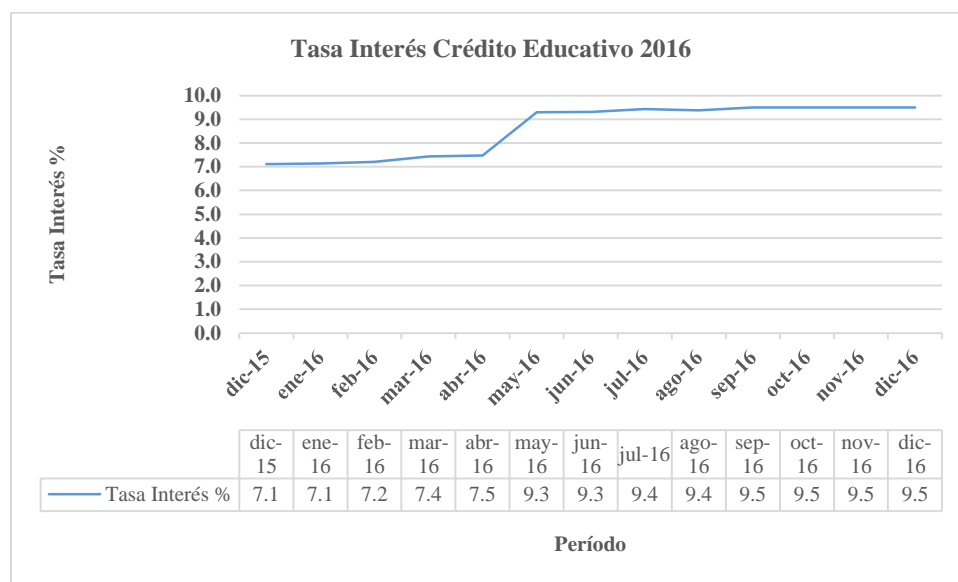
Por tanto, la reducción en la asignación presupuestaria y el crecimiento del desempleo, complican el panorama económico para cubrir los costos universitarios; por lo que es necesario recurrir a los créditos educativos los cuales a partir del 25 de noviembre del 2015, según la Resolución 154-2015-F, cambiaron sus parámetros de obtención, incrementando la tasa de interés de 7.8% en el 2013 a 9.5%, reduciendo el periodo de gracia de 12 a 6 meses con un monto máximo de 30.000 dólares y solo para títulos de tercer y cuarto grado, dejando de lado los cursos de formación continua, como se puede ver en la *Figura 3*:



**Figura 3: Nuevos parámetros para obtener crédito educativo**

Fuente: El Universo (2015)

Revisando las tasas de interés vigentes en los últimos meses se observa que el último semestre del 2016 la tasa de interés se ha mantenido en 9.5%, según se muestra en la **Figura 4**:

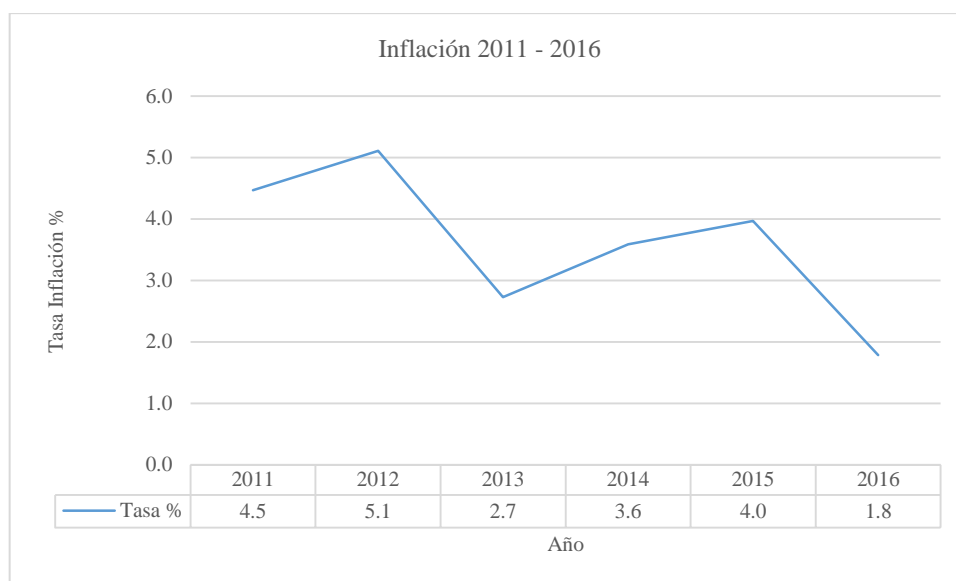


**Figura 4: Tasa Interés Crédito Educativo 2016**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2016)

Si bien, el crédito educativo de estudios es una ventaja para obtener el financiamiento requerido; sin embargo, con los parámetros para su obtención se convierte en inaccesible, ya que para su concesión deben ser carreras que el SENESCYT considere de apoyo a la matriz productiva.

Como se puede ver los indicadores analizados demuestran que Ecuador está ingresando en una crisis económica preocupante; sin embargo, opuesto a esto los datos del Banco Central señalan que la inflación va decreciendo, lo que significa que el país está en una situación estable e ideal para captar inversionistas, conforme se demuestra en la **Figura 5**:



**Figura 5: Evolución de la Inflación 2011-2016**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2016)

Ante este panorama el entorno económico se convierte en una fuerte amenaza para el sistema educativo superior, porque ocasionan un decremento de la demanda, generando disminución en los ingresos y contratación de personal, así como incremento de despidos; con lo cual estudiar se vuelve complicado por los costos que actualmente las universidades presentan, evidenciándose una baja de alumnos de hasta el 30%.

### 1.1.3 Entorno Demográfico

El entorno demográfico se refiere al estudio y análisis de los diferentes aspectos de la población tales como: el tamaño, la tasa de crecimiento, la distribución por edad, niveles de educación, entre otras; que permitan identificar y describir el mercado objeto de estudio.

Según las proyecciones del Censo de Población 2010, para el año 2016 el Ecuador tendrán una población total estimada de 16.528.730 habitantes y para el 2020 su población total será de 17.510.643 habitantes, por lo que se espera un crecimiento poblacional del 5,9% a nivel nacional. Mientras que la población en edad de acceder a educación superior, entre 15-19 años y entre 20-24 años, crecerá 4,2% y 5,7%, respectivamente. En la provincia de Pichincha, este crecimiento poblacional será de 5,2%, entre 15-19 años y 5,0%, entre 20-24 años.

El último censo del año 2010 señala que el 16.4 % de la población ecuatoriana estudiaba el bachillerato, siendo esta población los posibles clientes de alguna IES para el año 2016; de los cuales el 60% de estudiantes se concentra en las universidades y politécnicas públicas, 40% restante se distribuye entre las instituciones particulares cofinanciadas (29%) y las particulares autofinanciadas (11%).

A diciembre del año 2015, el 61,0% de la población entre 18-25 años asistió a clases en centros de educación superior universitaria, el 65,4% lo hizo en instituciones fiscales / fiscomisionales / municipales y el 34,2% restante en instituciones particulares. Las principales razones que explican la inasistencia a clases son: motivos económicos (32,4%), trabajo (32,2%), quehaceres domésticos (7,7%) y falta de interés (5,0%). INEC (2015)

De acuerdo a los datos estadísticos indicados se puede concluir que el factor demográfico constituye una ventaja, por el crecimiento del mercado

educativo superior; a la vez, puede convertirse en una amenaza por la falta de infraestructura de las Universidades dando pie a analizar la educación virtual.

#### 1.1.4 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico es uno de los estudios indispensables para conocer las condiciones tecnológicas en las que compete la empresa, tales como: nuevas tecnologías, capacidad de adaptación y facilidad de acceso a las mismas.

El modelo de evaluación que aplica el CEAACES a las IES, considera una mejora de calidad en la infraestructura tecnológica a través de los indicadores que se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

**Tabla 1**

***Indicadores relacionados con Tecnología***

CRITERIO	SUBCRITERIO	INDICADOR
1.1 ORGANIZACIÓN	1.1.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD	1.1.3.1. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS 1.1.3.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN
1.6 RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	1.6.2 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1.6.2.1. CONECTIVIDAD 1.6.2.2. PLATAFORMA DE GESTIÓN ACADÉMICA

**Fuente:** CEAACES (2015)

De los resultados obtenidos se observa que las universidades presentan fuertes asimetrías en la incorporación de modernas tecnologías de información y comunicación como soportes del proceso académico

universitario, donde lo “viejo” coexiste con lo “nuevo”, por ello durante un análisis realizado por el CES junto a la Red de Archivos Universitarios del Ecuador (RAUEC) encontraron las siguientes debilidades:

- El modelo sólo evalúa las características de los documentos y la información consignada por las instituciones durante los procesos de evaluación, sin considerar la gestión de calidad en la información conforme las normas ISO 15489 y 303004. CES & RAUEC (2016)
- Existe apatía en los aspectos tecnológicos que apoyan la agilidad y efectividad en la entrega de información universitaria, pilar fundamental para la toma decisiones, el cumplimiento de las obligaciones legales y por ende de la mejora continua de los procesos de calidad.

El indicador de sistemas de información del subcriterio gestión de calidad del criterio Organización es el que inserta al modelo los conceptos de calidad; sin embargo, es muy general conforme lo señala el CES en su propuesta para modificar al Sistema de información y Gestión de Documentos. CES & RAUEC (2016)

Las consideraciones del gobierno hacia el entorno tecnológico a través de los indicadores del modelo de evaluación es una gran ventaja para las IES, porque permite a las mismas identificar vacíos tecnológicos, automatización de procesos y aprovechamiento de los recursos; sin embargo, como están

planteados actualmente los mismos se puede volver una amenaza dado que exigen mantener infraestructura física que requiere alta inversión.

## 1.2 ENTORNO LEGAL PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En Ecuador el entorno educativo superior está regido por la Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en el 2008, el mandato 14 y la LOES vigente desde octubre del 2010; con las cuales el estado ecuatoriano establece la obligatoriedad de someter a las IES a procesos periódicos de evaluación y acreditación, tanto a nivel institucional como de sus carreras y que, de no superar estos procesos, quedarán fuera de Sistema de Educación Superior.

### 1.2.1 Constitución del año 2008

Vigente a partir del 20 de octubre del 2008, en el cual se establece un nuevo marco constitucional para el Sistema de Educación Superior (SES), cuyos artículos principales se muestran en la **Tabla 2**:

**Tabla 2**

***Principales artículos que regulan el SES***

Artículo No.	Descripción
350	Detalla la finalidad del SES: formación académica y profesional, investigación científica, innovación, entre otros
351	El SES estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo, y los principios que la rigen.
354	La creación y financiamiento de nuevas IES y carreras universitarias públicas se supeditará a los requerimientos del desarrollo nacional.
352	Detalla cómo se integra el SES y su condición de ser “sin fines de lucro”
353	Organismos que registrarán al SES: CES, CAACES y SENESCYT
355	Reconocimiento de la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica por parte del Estado.
356	La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel
356	El ingreso a las IES públicas se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión
357	El Estado garantizará el financiamiento de las IES públicas.
357	Las IES podrán crear fuentes complementarias de ingresos.

**Fuente:** Constitución (2008)

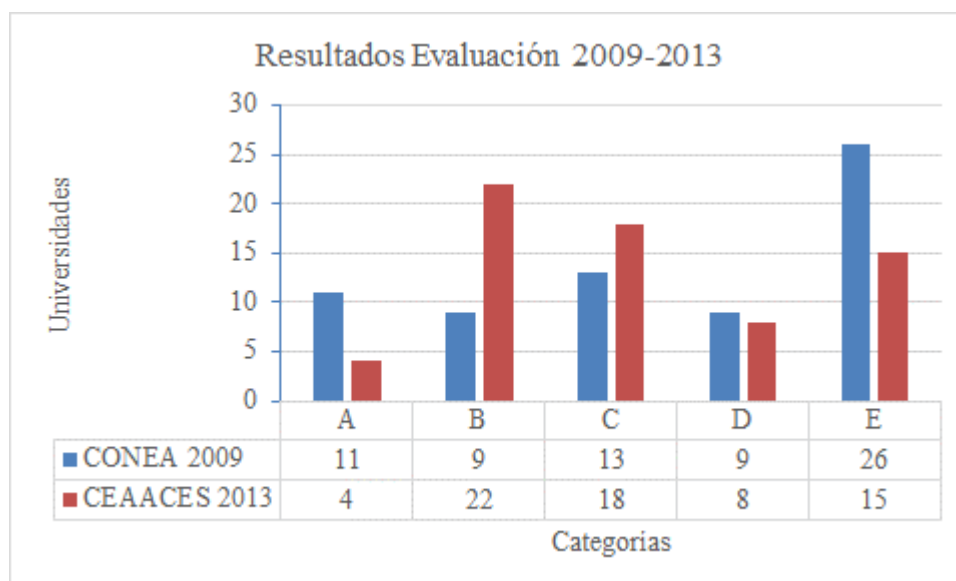
### 1.2.2 Mandato 14

En Ecuador el proceso de evaluación de calidad de las Universidades se inicia con el mandato 14 de la Constitución 2008 el cual emite dos disposiciones: la primera que el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) evalúe el estado académico y legal de las universidades; y la segunda que el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) evalúe el desempeño de las universidades.

Por tanto, el CONEA aplica el modelo de evaluación a 68 universidades ubicándolas según su desempeño en 5 categorías: A, B, C, D y E, siendo la A de mejor desempeño y la E la de más bajo desempeño. Como resultado de la evaluación del año 2009 apenas 11 universidades fueron categorizadas en A, dentro de las cuales se destacan la Escuela Politécnica Nacional – EPN y la Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL por su alto desempeño investigativo; mientras que 26 universidades quedaron en categoría E; las cuales fueron depuradas con la evaluación del año 2013.

Para el 2013 el CEAACES aplica otro modelo mejorado y más complejo que el aplicado por el CONEA en el 2009 ubicando a 54 universidades en categorías A, B, C y D, y agrupándolas en 3 conglomerados con (1) oferta de grado y posgrado, (2) oferta de grado y (3) oferta de posgrado. Como resultado de esta evaluación apenas 4 universidades son categorizadas como A, la mayoría se colocan en categoría B, varias que estaban en categoría E se colocan como C y D; mientras que 15 con categoría E fueron

suspendidas. Un resumen de los resultados de categorización se muestra en la **Figura 6:**



**Figura 6: Resultados Categorización Universidades en el 2009 y 2013**  
**Fuente:** CONEA (2009); CEAACES (2013)

### 1.2.3 Ley Orgánica de Educación Superior - LOES

Vigente en el Ecuador desde el 12 de octubre de 2010, tiene como objetivo regular el SES y garantizar el derecho a la educación de calidad, con ello busca elevar la calidad de la educación superior, la producción científica y tecnológica en las universidades y escuelas politécnicas; para así contribuir a la transformación de la sociedad, a su estructura social, productiva y ambiental, formando profesionales y académicos con capacidades y conocimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y a la construcción de ciudadanía. LOES (2010)

La LOES (2010) en su artículo 94 señala que la Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo, para ello

establece los principios y las normas para garantizar la calidad en el SES y que se muestran en la **Tabla 3**:

**Tabla 3**

***Principios y normas para garantizar la calidad en el SES***

<b>Artículo No.</b>	<b>Descripción</b>
93	Principio de calidad
94	Evaluación de la calidad
95	Acreditación
96	Aseguramiento de la calidad
97	Clasificación Académica o Categorización
98	Planificación y ejecución de la autoevaluación
99	la autoevaluación
100	la Evaluación Externa
101	Reglamento y Código de Ética
102	Evaluadores Externos
103	Examen Nacional de Evaluación de carreras y programas académicos
104	Examen de habilitación
105	Inclusión de criterios de creación de instituciones del Sistema de Educación Superior en procesos de Evaluación y Acreditación
106	Costos de la Evaluación

**Fuente:** LOES (2010)

#### **1.2.4 Reglamento General a la LOES**

Vigente desde el 1 de septiembre del 2011, expedido con la finalidad de cumplir lo establecido en la LOES y permita la correcta aplicación de los principios constitucionales y legales dentro de su ámbito de aplicación. Los artículos del Reglamento General relacionados con la evaluación de la calidad se muestran en la **Tabla 4**:

**Tabla 4*****Artículos del Reglamento General a la LOES relacionados con evaluación***

<b>Artículo No.</b>	<b>Descripción</b>
9	De la evaluación de la calidad
10	De la oferta de carrera en modalidad de estudios
11	Del examen nacional de evaluación de carreras y programas académicos del último año
12	Del examen de habilitación
Disposición General Novena	La evaluación de la calidad se realizará de manera periódica de conformidad con la normativa que expida CEAACES.

**Fuente:** Reglamento General a la LOES (2011)

### **1.2.5 Reglamentos adicionales**

Además del marco legal mencionado, para el cumplimiento de la LOES se requieren reglamentos, actas y resoluciones adicionales, tales como:

- Reglamento de Régimen Académico, vigente desde 21 de noviembre del 2013, regula y orienta el quehacer académico de las IES en sus diversos niveles de formación, incluyendo sus modalidades de aprendizaje o estudio y su organización en el marco de lo dispuesto en LOES.
- Reglamentos expedidos por el CES; para planificar, regular y coordinar internamente el SES del Ecuador, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana
- Reglamentos, normas, y documentación técnica aprobada CEAACES; para ejecutar los procesos de evaluación, acreditación y categorización en las IES.

- Los acuerdos del SENESCYT; para coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las IES.
- Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior; regulan la selección, ingreso, dedicación, estabilidad, escalas remunerativas, capacitación, perfeccionamiento, evaluación, promoción, estímulos, cesación y jubilación de los docentes.
- Reforma al Reglamento Transitorio para la Tipología de Universidades y Escuelas Politécnicas expedida por el CEAACES en agosto de 2012; aclaraciones para el nuevo proceso de categorización del año 2017.

### **1.2.6 Organismos de Control**

La nueva LOES estableció la creación de los siguientes organismos de control:

- CES, es el organismo planificador, regulador y coordinador del SES, y la relación con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.
- CEAACES, ente rector de la política pública para el aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador a través de procesos de evaluación, acreditación y categorización en las IES.
- SENESCYT, encargado de coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del SES.

### 1.2.7 Aprendizajes del proceso de evaluación

En Ecuador la aplicación de los modelos de evaluación realizada por el CONEA y el CEAACES develaron brechas académicas, demográficas, investigativas y tecnológicas en el SES, tales como:

- La planta docente no está lo suficientemente preparada y dedicada a las labores de docencia con derechos y obligaciones reconocidos.
- La rentabilidad se ha vuelto en el eje principal de la gestión de las universidades, convirtiéndose en entes comerciales.
- No existen procesos de selección y admisión efectivos.
- La exigencia académica es insuficiente.
- No poseen nociones de “excelencia”, “productividad” y “eficiencia”.
- Usan la educación superior como mercancía de baja calidad.
- Se realiza “oferta de títulos en combo” respondiendo a una estrategia de mercadeo conocida como “maximización de la apropiación del excedente del consumidor”.

Si bien la aplicación de este proceso de evaluación tiene sus ventajas que permiten ver las brechas también presentan desventajas como:

- El modelo fue elaborado tomando en cuenta los modelos de evaluación universitarios internacionales más exitosos; sin embargo, el mismo no incluye todos los aspectos que pudieran evaluarse en una universidad, ya que solo se ha considerado criterios e indicadores para alcanzar un nivel

óptimo de calidad universitaria haciendo que el modelo sea adaptable y cambiante según las necesidades de la sociedad y al desarrollo del sector educación superior.

- Al ser un modelo cambiante las IES invierten tiempo y esfuerzo en cumplir indicadores que pueden no ser evaluados o no contribuyen mayormente a mejorar la calidad.
- El modelo de evaluación es una imposición del gobierno que no reconoce la realidad de las universidades del país.
- Si bien el modelo fue creado para el cumplimiento de la LOES, el mismo aún no cumple con todas las disposiciones de la ley, por lo cual se prevé cambios al modelo de evaluación en el año 2018.
- El modelo no se ajusta a un estándar de calidad reconocido internacionalmente tales como International Standard Organization - ISO 9000, European Foundation Quality Management (EFQM); sin embargo, aquellos centros que han implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) facilitan la aplicación del modelo y contribuyen al mejoramiento de la calidad de las IES. CONEA (2003)
- Las universidades no cuentan con certificaciones internacionales de calidad como la ISO 9000, y si bien cada una trabaja para brindar el

mejor servicio al cliente ninguna ha trabajado por certificarse, ya que no existe en el país una cultura de calidad.

- Los indicadores para su evaluación no consideran una esencia de auditoría que permita la entrega de información validada, completa y correcta.

### 1.3 ENTORNO EDUCATIVO DE LA PUCE

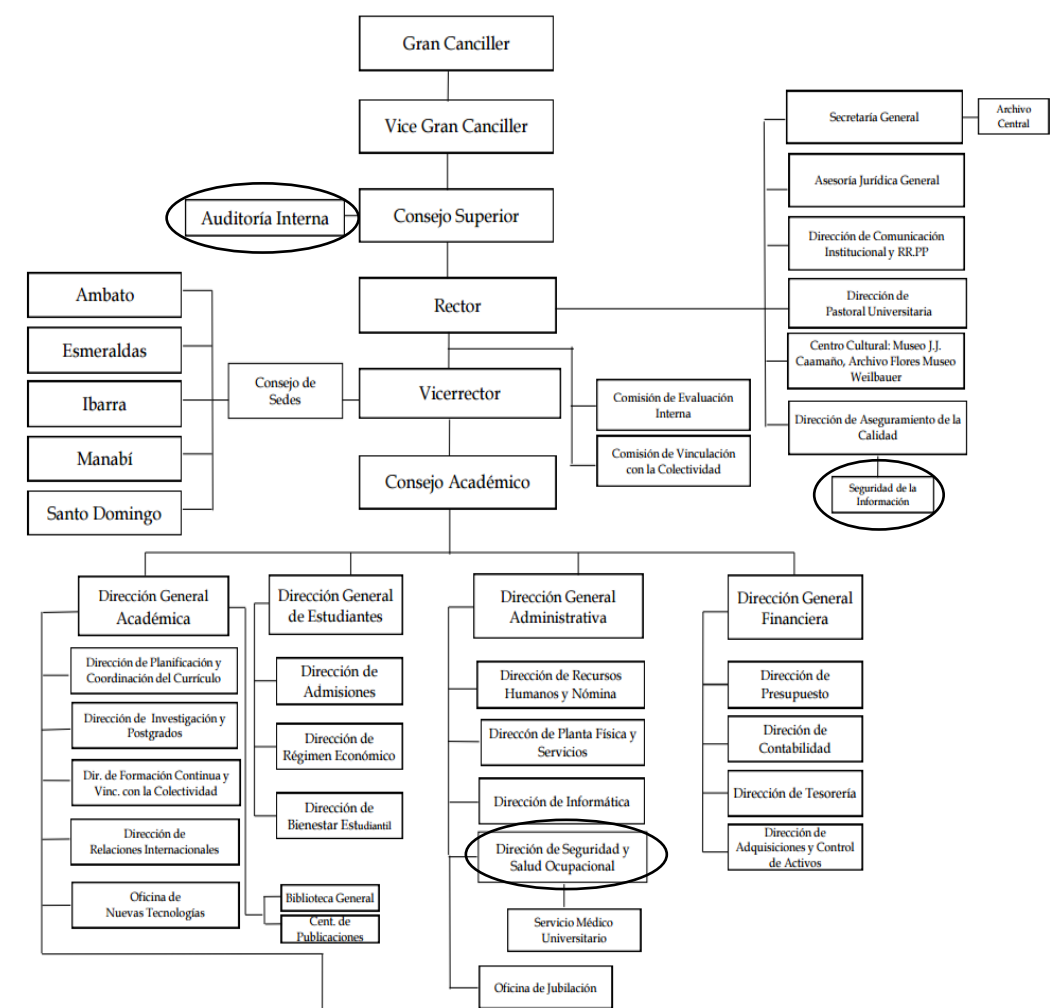
#### **1.3.1 Generalidades de la Institución**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE es una comunidad académica fundada el 4 de noviembre de 1946, como una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida como una sola universidad con su sede matriz en Quito (campus Quito y Nayón) y cinco sedes (Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí (con campus en Bahía de Caraquez, Chone y Portoviejo); cada una de las cuales está dirigida de forma autónoma con su propia organización y gestión.

La PUCE es la universidad privada más antigua del país, está dirigida y administrada por la Compañía de Jesús (Jesuitas), que recibe asignaciones y rentas del Estado para destinarlas a becas y beneficios conforme lo señalan la Constitución, la LOES y las demás normas legales pertinentes.

### 1.3.2 Estructura Administrativa

En el año 2016 se aprueba el nuevo organigrama estructural de la PUCE, en el cual se suprimen unidades y otras se cambiaron de ubicación, por ejemplo la Oficina de Seguridad de la Información (OSI) pasa a la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC), la Dirección de Informática (DI) se coloca bajo la Dirección General Administrativa (DGAd), conforme se muestra en la **Figura 7**:



**Figura 7: Organigrama Estructural PUCE 2016**

Fuente: PUCE (2016)

Dentro del organigrama se puede observar que las unidades que se relacionan con algún proceso de evaluación o auditoría interna son: UAI, DAC (antes Oficina de Evaluación y Acreditación – OEA) y la Oficina de Seguridad de la Información – OSI que responden a la Comisión de Evaluación Interna; mientras que todas las unidades están expuestas a algún tipo de evaluación externa como los modelos de evaluación que solicita la LOES.

### **1.3.3 Modelos de evaluación**

La PUCE, desde el año 2004 ha aplicado modelos de evaluación a los cuales se sumaron los modelos de evaluación y acreditación, aprobados y emitidos por el CEAACES, los cuales se detallan en la **Tabla 5:**

Tabla 5

*Modelos de evaluación aplicados en la PUCE*

Año	Institución	Modelo	Parámetros	Indicadores
1994	Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas - CONUEP	Sistemas de Evaluación y Docencia Acreditación de Instituciones Universitarias	Investigación Extensión Gestión Bienestar Universitario	49
2003	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA	Guía de Autoevaluación con Fines de Acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas	Gestión Administrativa Docencia Investigación Vinculación con la Colectividad	179
2004	Oficina de Evaluación y Acreditación de la PUCE- OEA	Modelo de Autoevaluación de Carreras PUCE I	Proyecto Institucional Capital Humano Procesos Académicos Recursos Relación con el Medio Externo Gestión	66
2009	CONEA	Modelo de Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador	Academia Investigación Gestión	53
2013	CEAACES	Modelo de Evaluación Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador	Academia Eficiencia Académica Investigación Organización Infraestructura	46
2013	CEAACES	Modelo Genérico para la Evaluación de las Carreras Presenciales y Semi-Presenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador	Pertinencia Plan Curricular Academia Ambiente Institucional Estudiantes	36
2013	CEAACES	Modelo Especifico para la Evaluación de las Carreras de Medicina, Derecho, Ciencias de la Educación y Enfermería	Pertinencia (P) Plan Curricular (C) Academia (A) Ambiente Institucional (I) Estudiantes (E) Prácticas Pre Profesionales (IR) Investigación (S)	18
2013	CEAACES	Modelo para Evaluación de Extensiones	Academia Infraestructura Gestión y Política Institucional	16
2015	CEAACES	Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015	Organización Academia Investigación Vinculación con la sociedad Recursos e infraestructura Estudiantes	44
2015	CEAACES	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. Versión 2.0	Pertinencia Plan Curricular Academia Ambiente Institucional Estudiantes	36
2016	CEAACES	Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas	Organización Academia Investigación Vinculación con la sociedad Recursos e infraestructura Estudiantes	44

Fuente: CEAACES (2013); CONUEP (1994); CONEA (2003); PUCE-OEA (2004)

Como se puede apreciar en la **Tabla 5**, los modelos de evaluación y acreditación del CEAACES han ido ajustándose en el tiempo, tanto de fondo como de forma en las fórmulas de cálculo y ponderaciones, así como en la estructura de los criterios, subcriterios e indicadores; incluso algunos parámetros han cambiado de nombre o ya no se han tomado en cuenta, y posiblemente resultan importantes al momento del análisis.

#### **1.3.4 Evaluación Externa**

Este tipo de evaluación corresponde a los exigidos por los entes de control como CES, CEAACES, SENESCYT, Servicio de Rentas Internas - SRI, Contraloría General del Estado – CGE, entre otros; así como también aquellos solicitados por las unidades a entes de certificación externo para cumplir con requerimientos de calidad. Si bien dichas evaluaciones no se realizan con frecuencia las mismas no se ajustan al modelo de evaluación y seguimiento de auditoría interna que permita observar avances. La **Tabla 6** muestra un resumen de las evaluaciones externas que al momento se han aplicado en la PUCE:

**Tabla 6*****Evaluaciones externas realizadas en la PUCE Sede Matriz***

<b>Unidad</b>	<b>Año</b>	<b>Ente Acreditador</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Resultados</b>
PUCE Quito	2009	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA)	Modelo de Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. Parámetros de evaluación: Academia, Estudiantes, Investigación, Gestión	Categoría A. Máxima categoría ratificada en calidad académica, el soporte para la formación de los estudiantes, y la pertinencia y calidad de la investigación y de la eficiencia administrativa.
Carrera de Ecoturismo - Escuela de Hotelería y Turismo		Organización Mundial del Turismo (OMT-UNTWO)	Estándares mínimos de calidad para la enseñanza turística, programas de educación, formación e investigación en turismo.	Certificación UNTWO Tedqual, única en Ecuador y quinta en Latinoamérica
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Desde 2003 al 2016	ICONTEC e IQNET	Norma ISO 9001:2008 (Requisitos para un sistema de gestión de la calidad) al diseño y prestación de servicios de formación académica a nivel de pregrado y postgrado en Ciencias Administrativas y Contables, así como los servicios de consultoría y capacitación en el campo de las Ciencias Administrativas.	Certificado ISO 9001:2008
Facultad de Medicina	2009	Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES)	Acreditación de la carrera de Medicina, de acuerdo con estándares internacionales.	Acreditación de la carrera de Medicina, de acuerdo con estándares internacionales, notificado por el CONEA
Centro de Servicios Ambientales y Químicos (CESAQ)	Desde 2004	Entidad Nacional de Acreditación de España (ENAC) y Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE)	Norma ISO 17025 (Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración)	Doble certificación ISO 17025 que demuestran que el laboratorio es técnicamente competente y que sus resultados son veraces.
DISerLAB-PUCE (Laboratorios de Diagnóstico, Investigación y Servicios)	2010	Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), en el área de Microbiología de aguas y alimentos	Norma NTE INEN-ISO/IEC 17025:2006 "Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración"	Certificación ISO 17025 que demuestra la competencia técnica para la "ejecución de ensayos microbiológicos en aguas"
PUCE Quito	2013	CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior)	Modelo de Evaluación Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. Parámetros de evaluación: Academia, Eficiencia Académica, Investigación, Organización, Infraestructura	Acreditada en categoría B dentro del primer grupo de desempeño con el 47% de cumplimiento (Academia: 45%, Eficiencia Académica: 48%, Investigación: 22%, Organización: 44%, Infraestructura: 76%)
Dirección de seguridad y salud ocupacional	2016	Ministerio de Trabajo & IESS	Auditoría del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Decreto 2393	Informe de no conformidades al cumplimiento de la normativa
Dirección de seguridad y salud ocupacional	2016	Cuerpo de Bomberos DMQ	Regla Técnica Ecuatoriana - RTQ3 de la Ordenanza Municipal OM470. Prevención de Incendios	Informe general de inspección aplicado a todas las áreas usando la RTQ3 señalando que cumple y que no cumple.
Oficina de Nuevas Tecnologías	2016	Proveedor Externo	Evaluación técnica de la Plataforma Virtual MOODLE	Informe de observaciones y recomendaciones

**Fuente:** PUCE (2016)

Por tanto, según detalla la **Tabla 6**, las facultades, unidades administrativas y laboratorios, así como todo el entorno de la PUCE estarían expuestas a algún tipo de evaluación externa; siendo únicamente la DAC, la OSI y Auditoría Interna quienes incluyen en sus funciones procesos de evaluación

interna o autoevaluaciones previa a la revisión externa; y de las cuales solo los procesos de evaluación de la DAC son de conocimiento de una Comisión de Evaluación Interna, cuando deberían ser todos los mencionados.

### **1.3.5 Evaluación Interna**

Conforme lo indicado dentro de la PUCE, únicamente la DAC, OSI y la Unidad de Auditoría Interna para matriz y Sedes, cuentan con procesos de evaluación interna que permiten mejorar el control interno, promover la mejora continua y sobre todo apoyar los procesos de evaluación, acreditación y categorización del CEAACES.

Sin embargo, dichas evaluaciones en algunos casos persiguen objetivos y alcances similares, no cubren los requerimientos, no son de conocimiento de las autoridades para la toma de acciones oportunas, o no son parte de un sistema de evaluación eficiente que permita la mejora continua para alcanzar los niveles de calidad requeridos por el mercado educativo nacional e internacional, desembocando en un círculo vicioso de desperdicio de tiempo y recursos.

Por consiguiente, considerando que tanto la evaluación como la autoevaluación deben cumplir con un proceso de verificación, tal cual lo realiza un proceso de auditoría de cualquier tipo para determinar el grado de

cumplimiento con criterios; se profundiza la estructura actual de las unidades encargadas de realizar auditorías en la PUCE.

#### 1.4 UNIDADES ENCARGADAS DE REALIZAR AUDITORÍAS EN LA PUCE

##### **1.4.1 Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC)**

Unidad que responde directamente al Rectorado, es la encargada de integrar, guiar, monitorear el desempeño de la matriz y sus sedes, a través de una adecuada gestión del plan estratégico, planes operativos, estadísticas e indicadores; y el cumplimiento de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de la institución, sus programas y carreras. PUCE – DAC (2016)

##### **Objetivos**

Asegurar la calidad académica y administrativa de la PUCE (matriz y sedes), a través de tres objetivos: 1) Proporcionar los fundamentos técnicos a las autoridades para la planificación (estratégica y operativa), mejora continua y toma de decisiones que permitan cumplir con los objetivos estratégicos y operativos; 2) Garantizar los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y acreditaciones de la institución, sus programas y sus carreras; 3) Reunir y proporcionar información, estadísticas e indicadores. PUCE – DAC (2016)

### **Funciones Principales**

- Coordinar la realización, seguimiento y evaluación del plan estratégico y planes operativos.
- Gestionar la información, estadísticas e indicadores pertinentes para el aseguramiento de la calidad de la PUCE.
- Dar seguimiento a los procesos de planificación, autoevaluación, acreditación y mejora continua de cada una de las unidades académicas, administrativas.
- Fomentar la cultura de calidad a través de la autoevaluación y mejora continua en la PUCE, por medio de modelos y de acreditaciones nacionales e internacionales, con un enfoque de excelencia. PUCE – DAC (2016)

### **Evaluaciones realizadas**

Del acompañamiento al proceso de evaluación y acreditación a los últimos procesos, se puede indicar lo siguiente:

- Año 2013, de la aplicación del Modelo Específico para la Evaluación de las Carreras de Medicina, la misma fue acreditada en junio del 2015, con un desempeño del 83% en la evaluación del entorno de aprendizaje y con el 95,70% en el examen nacional de evaluación de carreras, superando los porcentajes definidos por el CEAACES que eran el 70% y el 73,7% respectivamente.

- Año 2015, del simulacro de aplicación a la adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de evaluación 2015, se decidió no entrar en el proceso de recategorización al evidenciar que los criterios de academia, eficiencia académica, investigación y vinculación requieren refuerzo, además de unificar y estandarizar procesos internos de la PUCE. Además, algunos indicadores tendieron a la baja por el cambio en la ponderación y exigencia del nuevo modelo, y se espera estandarizar los procesos de evaluación docente, rediseño curricular, admisiones e investigación. PUCE - Cuenta y Razón (2015)
- En agosto del 2015 el CEAACES notifica la aprobación de las Sedes: Ambato, Santo Domingo, Esmeraldas e Ibarra. Dejando como fuertemente condicionada a la Sede Manabí cuyo plan emergente fue aprobado y puesto en ejecución desde el mes de diciembre del 2015. Los porcentajes de aprobación de las Sedes se muestran en la **Tabla 7**:

**Tabla 7*****Puntajes de Aprobación de las Sedes***

Ibarra	Ambato	Esmeraldas	Manabí	Santo Domingo
79,37	88,77	84,9	66,63	85,25

**Fuente:** PUCE (2016)

- Por tanto, desde el año 2015, la DAC ha venido trabajando en conjunto con la Unidad de Auditoría Interna para realizar simulacros de evaluación tanto a la Sede Manabí como a la matriz y demás Sedes

enviando observaciones y sugerencias con el fin de recobrar la categoría A en la próxima evaluación del año 2018.

#### **1.4.2 Oficina de Seguridad de la Información (OSI)**

Unidad que antes respondía al Vicerrectorado, ahora es parte de la DAC y es la encargada de gestionar la política general de seguridad de la información basada en la norma ISO 27001 – Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información – SGSI y los riesgos tecnológicos. Entendiéndose por seguridad de la información, el resguardo de todos los activos de información (personal, aplicaciones, infraestructura e información).

##### **Evaluaciones realizadas**

Hasta la fecha no se identifica un informe de evaluación por parte de esta unidad; sin embargo, al revisar la política general de seguridad de la información se puede determinar que la OSI se compromete a evaluar las siguientes áreas:

- Gestión de riesgos
- Organización de la seguridad de la información
- Gestión de los activos de información
- Los recursos humanos y la seguridad

Como parte de la gestión de riesgos, durante el año 2014 esta Unidad realizó un levantamiento de riesgos tecnológicos usando la herramienta MAGERIT el cual fue compartida con todas las Sedes, con la finalidad de crear un plan de continuidad del negocio a nivel institucional. Sin embargo, hasta la fecha no se tienen resultados al respecto.

### **1.4.3 La Unidad de Auditoría Interna (UAI)**

La UAI fue creada en mayo de 1994 cuya función fue enmarcado en el artículo 51 de los Estatutos de la PUCE de ese año, en el que se expresaban los deberes y atribuciones del Auditor Interno. Para el año 2000, la Universidad modifica sus Estatutos y suprime los artículos relativos al Auditor Interno, por lo que las labores de la Unidad se cumplen de acuerdo a lo estipulado por el Instituto Internacional de Auditores Internos (IAI).

Para el año 2010, la UAI solicita al H. Consejo Superior la aprobación del estatuto, código de ética y Manual de la función de Auditoría Interna del Sistema Nacional de Educación Superior PUCE; sin que hasta la fecha posea aprobación formal. Finalmente, para el año 2016, el estatuto de la PUCE en el título VIII de la Auditoría Interna, señala lo siguiente:

Art. 66.- La PUCE establecerá una unidad de Auditoría Interna para la revisión de los recursos de la Universidad y en especial para la revisión de los fondos no provenientes del Estado. Esta unidad emitirá sus informes para conocimiento del Consejo Superior de acuerdo con las normas contables técnicas y legales que correspondan. PUCE (2016c, p. 26)

Esto señala que en la práctica la UAI orienta su trabajo más a lo financiero y económico, dejando de lado la evaluación de otras actividades de gestión como la académica, que no se relacionan con el aspecto económico y que son la razón de ser de las universidades; concepción que debe ser arrasada por el cambio y competitividad que exige la coyuntura actual.

**Direccionamiento Estratégico**, el Manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna señalan lo siguiente:

### **Misión**

Contribuir al logro de los objetivos institucionales a través de proveer de forma independiente y objetiva, servicios de aseguramiento y consulta diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de la Institución, con un enfoque sistemático y disciplinado que le permita evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control interno, gestión de riesgo y gobierno corporativo. PUCE – UAI (2011, p. 4)

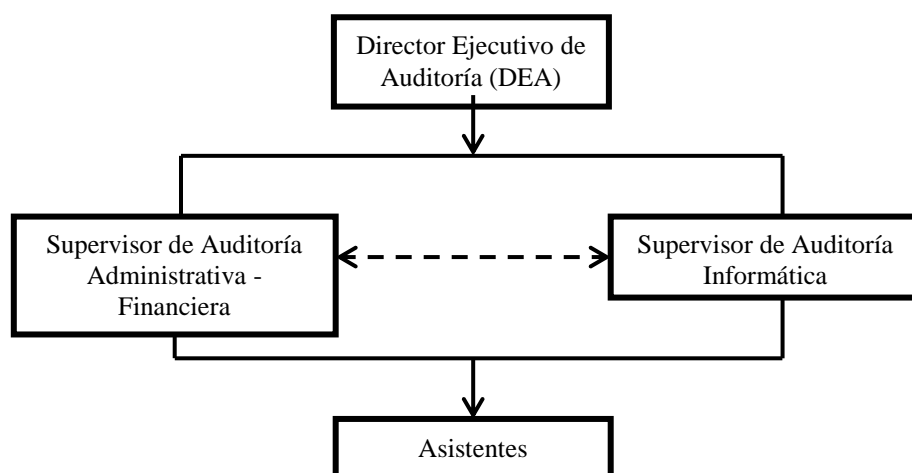
### **Visión**

Auditoría Interna, con el apoyo del SINAPUCE, se propone mantener un equipo de trabajo proactivo, multidisciplinario y calificado que convierta a la Unidad en un modelo de desarrollo y ejercicio profesional y a futuro se consolidará como una Unidad certificada de apoyo, evaluación y control; que impulsará el desarrollo de la investigación a través de la formulación de foros, conferencias, seminarios, etc. PUCE – UAI (2011, p. 5)

### **Estructura interna de UAI**

Dentro de la estructura general la UAI se encuentra a nivel de asesoría del Consejo Superior, mientras que internamente se conforma por el Auditor Interno, asistido por un Auditor Supervisor Financiero Administrativo, un

Auditor Supervisor Informático y dos Asistentes de Auditoría, conforme lo muestra la **Figura 8**:



**Figura 8: Estructura Interna de Auditoría Interna**

Fuente: Auditoría Interna PUCE (2011, pág. 5)

Sin embargo, en la actualidad la UAI está conformada por tres personas:

Auditor Interno, Especialista de Auditoría Informática y un Asistente de

Auditoría Financiera con apoyo de dos estudiantes en proyecto formativo.

### Funciones Principales

- Elaborar el plan anual de Auditoría Interna, en base al universo de la auditoría, la evaluación de riesgos y la programación del trabajo a realizarse.
- Administrar la Unidad de Auditoría Interna, para evaluar y controlar el correcto desarrollo de las actividades de auditoría.
- Proporcionar asesoría y consultoría, en temas relacionados con la organización a todas las áreas de la PUCE que lo requieran, añadir valor y mejorar los procesos.

- Realizar exámenes especiales, con una visión independiente a la PUCE, sobre cualquier aspecto específico requerido formalmente por niveles autorizados.
- Operatividad de Auditorías Internas, ejecutar el trabajo de campo de auditoría y obtener la suficiente evidencia para cumplir con los objetivos del trabajo asignado en cualquiera de las auditorías Financieras, Operativas, Gestión de Gobierno Corporativo, Ambientes Informáticos, Gestión Académica, Gestión de Riesgos, y otros que se requieran.
- Asegurar la calidad de Auditoría Interna, estableciendo lineamientos que faciliten la evaluación del cumplimiento de la definición, normas, estatuto y Código de Ética de Auditoría Interna en las actividades desarrolladas por el Equipo de trabajo, que permita en el mediano plazo obtener y mantener la Certificación de Calidad de la Unidad por parte del IAI.
- Toda auditoría o evaluación a los procesos requiere de 3 fases conforme lo señala el Manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna (2011), los que se muestran en la **Tabla 8**:

**Tabla 8*****Fases del proceso de auditoría***

<b>Fase</b>	<b>Puntos de Control</b>
<b>1. Planificación</b>	Memorando de planificación Evaluación de riesgos
<b>2. Ejecución</b>	Programa de auditoría. Obtención y análisis de evidencia. Desarrollo de hallazgos.
<b>3. Informe</b>	Carta a la Gerencia (en casos que amerite) Borrador del informe. Informe final.

**Fuente:** PUCE – UAI (2011)

- Planificación, para establecer el programa de auditoría que incluya alcance, objetivos, tiempo, y asignación de recursos. Obtener un conocimiento inicial del proceso a auditar y realizar un análisis macro, identificar y evaluar riesgos y formular un diagnóstico general que facilite elaborar el programa de auditoría.
- Ejecución, para desarrollar la planificación y aplicación de las pruebas de auditoría necesarias y cumplir con el alcance planificado.
- Informe, para comunicar los resultados y hallazgos encontrados en la auditoría.

## Evaluaciones realizadas

Desde el año 1994 fecha en que fue creada la UAI se han venido realizando auditorías relacionadas con los procesos financieros, y paulatinamente se han ido incorporando la revisión de otros procesos administrativos, académicos e informáticos como se puede ver en la **Tabla 9**:

**Tabla 9**

*Evaluaciones realizadas por UAI*

<b>Auditorías a Procesos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Revisiones realizadas</b>
Administrativos	Revisión de los procesos relacionados con la gestión administrativa de la Universidad y se relaciona con la nómina y el personal administrativo y docente de la PUCE, tales como:	Contratación del personal Terminación de contratos Validación de la dedicación Cálculo de la Nómina Desembolso de la Nómina Registro en el sistema informático
Financieros	Revisión de las cuentas y procesos que conforman los estados financieros en concordancia con el Estatuto de la PUCE y Sedes:	Activo Pasivo Patrimonio Ingreso Gasto
Académicos	Revisión de los procesos relacionados con la gestión académica de la Universidad tales como:	Admisión Asignación de becas y beneficios Sistema de pensión diferenciada Matriculas Programación Académica Registro y rectificación de Notas Mallas curriculares Cumplimiento de la LOES
Informáticos	Revisión de los procesos relacionados con el ambiente informático de la Universidad y Sedes tales como:	Operaciones Control de Cambios Aplicativos Adquisición e Implantación de Proyectos Informáticos Administración de base de datos Administración de respaldos Plan de contingencia y continuidad Seguridad física y lógica de la información Procesos automatizados en la gestión financiera, académica y administrativa

**Fuente:** PUCE – UAI (2011)

#### 1.4.4 Conclusiones del proceso de evaluación en la PUCE

De la revisión al entorno de evaluación que existe en la PUCE se puede observar lo siguiente:

- Dentro del ciclo de mejora continua PHVA el proceso actual de auditoría interna de la PUCE solo Planifica y Hace, no Valida y Actúa.
- Existe una adecuada dependencia jerárquica de las Unidades encargadas de realizar auditorías, ya que disponen de comunicación directa con la Alta Dirección, sin embargo, la misma no ha sido aprovechada.
- En la PUCE se identifica que la DAC, OSI y la UAI para matriz y Sedes, son responsables de procesos de evaluación interna para mejorar el control interno, promover la mejora continua y apoyar los procesos de evaluación, acreditación y categorización del CEAACES.
- Los estatutos de la actividad de auditoría interna de la PUCE se mantienen a la espera de ser aprobados y socializados a la comunidad universitaria.
- La PUCE no cuenta con una política sobre responsabilidad del control interno y gestión de riesgos aprobada por la Alta Dirección y replicada a sus Sedes.
- No existe una cultura de auditoría y mejora continua, a través de mediciones de desempeño.

- La PUCE no aplica gestión por procesos, por tanto, no existe un macro proceso encargado de la Gestión de Evaluación y Mejora Institucional.
- Todos los modelos de evaluación aplicados a la PUCE indican que evaluar, mas no señalan como hacerlo, que es el objetivo de este proyecto de investigación.
- Todo lo que involucra la gestión de evaluación y mejora institucional no se encuentra centralizado en una sola unidad o ente encargado, haciendo difícil la consolidación de resultados y propuesta de mejoras en una sola línea de acción.
- Luego de observar tantos modelos de evaluación institucional y de carrera, cada uno con criterios, subcriterios e indicadores referentes a la educación superior; en algunos casos similares y que no necesariamente permiten evaluar la calidad de la universidad, se hace imprescindible considerar las distintas propuestas, cotejarlas y confrontarlas con una norma internacional que para este caso serían la Norma Internacional ISO 9001, o los modelos de calidad EVA o EFMQ que se basan en los sistemas de calidad y la gestión por procesos.

## **2 MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo emplea varios conceptos relacionados con auditoría, procesos, calidad y mejora continua para conocer a profundidad el tema objeto de estudio. Estos conceptos servirán de lineamiento para conocer las mejores prácticas y los estándares de calidad aplicables que permitan mejorar los procesos de auditoría interna y el marco de control en las Instituciones de Educación Superior, y a la vez sirva como herramienta para cambiar los aspectos de su gestión aplicando eficiencia, eficacia, economía y competitividad.

Así también, se realiza una investigación bibliográfica sobre el tema de auditoría, su definición, clasificación, el proceso y su relación con la mejora continua. De igual manera se revisa la normativa aplicable a nivel nacional e internacional, estándares de calidad, modelos de autoevaluación que permitan mejorar el marco de evaluación interno existente y sirvan de aporte al esquema de auditoría interna de la PUCE.

### **2.1 CALIDAD Y MEJORA CONTINUA EN LAS IES**

Un punto derivado de la globalización, las exigencias de la sociedad del conocimiento y las limitaciones económicas de los últimos años, han dejado ver que las universidades deberían comportarse y ser tratadas como empresas económicas, tanto en la forma de financiación y operatividad, como en la forma de evaluar sus resultados; esto hace que se introduzcan los términos de calidad, mejora continua y moderna auditoría en las IES.

En este sentido las universidades deben incorporar a sus funciones académicas las actividades típicas de empresas económicas; a las cuales no están acostumbradas; tales como: la búsqueda de fuentes de ingresos mediante la venta de productos al mercado, ser competitivos en precio y calidad, reducir costos y eficiencia de recursos; lo que conlleva incluso al cambio en su organización, gestión y control interno a nivel académico, financiero, administrativo y tecnológico.

### **2.1.1 La evaluación de la calidad en las IES**

La LOES (2010) en su artículo 94 señala que:

La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Por tanto, el entorno educativo superior necesita contemplar e incorporar a su gestión criterios de calidad y mejora continua para cubrir las exigencias del mercado, de la legislación, reglamentación vigente y el aumento de la competitividad en nuestro país, los cuales deben ser evaluados continuamente desde diferentes perspectivas para cumplir con los organismos de control y así lograr el mejoramiento continuo y la excelencia académica.

Al decir evaluar desde diferentes perspectivas, no solo se habla de una evaluación a nivel académico sino a nivel integral o completo, el cual debe estar acompañado de procesos de auditoría para verificar si la información financiera, académica, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Rompiendo la creencia que auditoría es únicamente a nivel financiero.

Esto significa que el trabajo de auditoría para el nuevo milenio requiere agregar al proceso tradicional actividades de autoevaluación, asesoría, consultoría, seguimiento, monitoreo o supervisión en los aspectos de control en varias especialidades, con el objeto de que los recursos sean utilizados en forma eficiente, eficaz y económica, especialmente en una época donde prima la austeridad en el gasto y la transparencia en la gestión de las instituciones. De esta forma se hace necesario insertar en la comunidad universitaria un nuevo enfoque para tratar el control interno y la evaluación en las IES.

Implantar una cultura de evaluación requiere la aceptación tanto de procesos de evaluación internos como externos. Dentro de los procesos de evaluación internos se pueden incluir una dimensión externa aplicando la autoevaluación para examinar las prácticas institucionales, administrativas o académicas, buscando reflexionar sobre ellas en pro de un adecuado planeamiento institucional e identificar prácticas innovadoras en el campo pedagógico, en la investigación y en la gestión.

Con este contexto se confirmaría lo señalado por López Abreu (2015) cuando indica que “la autoevaluación es la base del modelo de mejora continua, a través de la cual se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora”.

### **2.1.2 Modelos de evaluación internacional**

La preocupación por la evaluación de la calidad en la educación superior a nivel mundial ha significado que varios países establezcan y apliquen sus propios modelos de evaluación; entre los cuales se mencionan el modelo americano, modelo europeo y modelo australiano/canadiense; cuyas principales diferencias se muestran en la **Tabla 10**:

**Tabla 10**  
**Modelos de Evaluación Internacional**

Modelo	Características Generales	Finalidad	Indicadores	Alcances y Limitaciones
<b>AMERICANO (EXTERNO)</b>	<p>Evalúa variables objetivas externas similares en todas las instituciones. Se basan en la acreditación y el examen de los sistemas educativos. Las últimas fases lo realizan entes externos a la institución evaluada.</p>	<p>Ordenar a las instituciones en clasificaciones jerárquicas de calidad, basados más en resultados y en el nivel de apreciación que tienen las empresas por los egresados de la institución evaluada.</p>	<p>Prestigio de la institución, recursos materiales y humanos, nivel de colocación de los alumnos, número de publicaciones de los profesores y alumnos, subvenciones por investigación, antigüedad y notoriedad del profesorado.</p>	<p>Mide las variables de calidad. No está claramente definido el concepto de calidad. No se tiene en cuenta que las distintas instituciones persiguen objetivos diferentes.</p>
<b>AUSTRALIANO / CANADIENSE (INTERNO)</b>	<p>Surgió para mejorar la calidad de la docencia, investigación y servicios que ofrecen las universidades. La información del funcionamiento y resultados para mejora lo brindaron comités de evaluación formados por los departamentos de las universidades. Tienen la metodología investigación-acción. Se ha ido desarrollando a lo largo de varios años. La clave fundamental de su desarrollo fue la capacidad de motivación interna y el sentido de unificación en los procesos de evaluación.</p>	<p>Evaluar los puntos fuertes y débiles de los departamentos/facultades, la validez de los recursos, la evaluación del personal, la eficiencia de la organización y las relaciones interdepartamentales. Obtener información por medio de entrevistas y cuestionarios realizados a los miembros del departamento.</p>	<p>Distribución de recursos, grado de planificación institucional, nivel de participación de los alumnos, adecuación de los programas a las demandas de los alumnos, implicación de los docentes, cantidad y calidad de publicaciones de los docentes, cooperación entre los miembros de la institución, etc. Datos extraídos: historia de la institución, estado actual, resultados clave, áreas mejorables, estrategias para cambios futuros, etc.</p>	<p>Se basa en el intercambio y cooperación entre las facultades consideradas en su globalidad. Garantizan procesos de calidad pero no contrastan los resultados. Actualmente estos modelos han derivado en modelos mixtos.</p>
<b>EUROPEO (MIXTO)</b>	<p>Existen dos modelos definidos el de la Comunidad Europea - CEE y el de la Fundación para la Calidad Total - FQTM. El marco de evaluación es elaborado por expertos y representantes de las instituciones. La institución debe adaptar y aplicar el modelo en forma autónoma internamente y los resultados contrarrestarlos por expertos evaluadores externos. El informe final y la toma de decisiones, en forma de recomendación, es definida por agentes externos.</p>	<p>Generar una cultura favorable de evaluación de calidad en las instituciones europeas. Crear redes de instituciones y expertos entre países de la comunidad europea para el intercambio de proyectos, colaboración y cooperación.</p>	<p>Adecuación a las demandas laborales, existencia de convenios con otros organismos, plan de gestión de los presupuestos, nivel de competencia del profesorado, flexibilidad de los planes de estudio, cantidad y calidad de las publicaciones de los docentes, tasa de colocación de los alumnos, tasa de continuación de estudios de postgrado, etc.</p>	<p>Busca ser un modelo de asesoramiento y apoyo para la puesta en marcha de los procesos de evaluación de cada universidad. En los comités de evaluación se detectó falta de formación, implicación y participación de las personas. Faltan datos clave.</p>

**Fuente:** Claverie, González, & Pérez (2008, pág. 158)

Con lo expuesto en la **Tabla 10**, se puede indicar que los 3 modelos persiguen características similares, siendo el modelo europeo o mixto el que más se asemeja al modelo para la evaluación creado por el CEAACES, ya que combina por un lado la autoevaluación institucional o interna, a cargo de las universidades, y, por el otro, un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, a cargo del gobierno a través de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES (CEAACES, 2011, pág. 7.

### 2.1.3 Metodologías de evaluación de la calidad de la Educación Superior

Considerando el método o *modus operandi* existen los modelos cualitativos, cuantitativos o mixtos, cuya descripción se detalla en la **Tabla 11**:

**Tabla 11**

*Modelos de evaluación según la metodología*

Tipo	Nombre	Características Generales	Instrumentos	Procesos
CUANTITATIVOS	MODELO BASADO EN OBJETIVOS (TYLER)	Se organiza por objetivos. Su fin es relacionar los resultados con los objetivos. Dirigido a planificadores y directivos del programa. Metodología cuanti: planificación experimental, comparación entre grupos.	Observación, análisis de tareas, test estandarizados de rendimiento pedagógico, pruebas objetivas.	Establecer metas u objetivos, definirlos en términos de comportamiento, desarrollar técnicas e instrumentos, recopilar datos y comparar datos con objetivos.
	MODELO DE TOMA DE DECISIONES (STUFFLEBEAN)	Se organiza por situaciones decisivas. El objetivo es proporcionar conocimientos suficientes y una base valorativa para tomar y justificar las decisiones. Dirigido a los tomadores de decisiones. Metodología cuanti: estudios piloto, planificación experimental, observación.	Revisión de documentos, audiciones, entrevistas, test diagnósticos, visitas y escalas de autoevaluación.	Análisis de tareas, plan de obtención de información, plan para el informe sobre resultados y para la administración del estudio.
CUALITATIVOS	MODELO DE ILUMINATIVA (PARLETT)	Organizado por problemas y necesidades localizados. Su objetivo es el estudio del programa de innovación intentando clasificar cuestiones, ayudar al innovador, y otras partes interesadas e identificar los procedimientos y aspectos del programa que pueden conseguir los resultados deseados. Dirigido a innovadores y personas involucradas. Metodología cuali: estudio de casos	Observación y entrevista	Observación, investigación y explicación.
	MODELOS DE CRÍTICA ARTÍSTICA (EISNER)	Organizado por efectos. Su objetivo es ofrecer una representación y valoración de la práctica educativa y sus consecuencias dentro de su contexto. Dirigido a la comunidad y grupo de clientes en zonas locales. Metodología: cuali: descripción	Crítica artística (opinión)	Descripción, interpretación y valoración
MIXTOS	MODELO ORIENTADO AL CONSUMIDOR (SCRIVEN)	Organizado según las necesidades y valores sociales. Su objetivo es juzgar los méritos relativos de bienes y servicios alternativos. Dirigido a la sociedad en general (consumidores). Metodología cuanti-cuali: planificación experimental, evaluación sin metas, comparación y descripción.	Listas de control, test diagnósticos, entrevistas, informes.	Valoración de necesidades, evaluación de metas, comparación con otras alternativas, examinar según costo y efectividad, combinación de la evaluación personal con la del programa.
	MODELO RESPONDENTE (STAKE)	Organizado según los problemas localizados. Su objetivo es facilitar la comprensión de las actividades y su valoración en una teoría determinada y desde distintas perspectivas. Ayuda a los clientes. Dirigido a la comunidad y grupo de clientes locales. Metodología cuali: estudio de casos, descripción.	Informes, entrevistas, sociodrama, observación	Descripción, antecedentes, transacciones y resultados. Juicio, antecedentes, transacciones y resultados.

**Fuente:** (Claverie, González, & Pérez, 2008, pág. 159)

Metodológicamente el modelo de evaluación del CEAACES responde a un modelo basado en objetivos, tipo Tyler, ya que el mismo surgió con un interés centrado en la mejora del SES en un entorno que demanda educación de calidad, equitativa, y con recursos escasos; exigiendo al gobierno ecuatoriano establecer las metas u objetivos para el sector de la educación superior, definirlos en términos de comportamiento institucional, desarrollar técnicas, instrumentos, recopilar datos y comparar los datos con sus objetivos.

#### **2.1.4 Estructura del Modelo para la evaluación del CEAACES**

Según la UNESCO, (1998) la evaluación de la calidad debe considerar que “la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional” y debería comprender todas las funciones y actividades (enseñanza y programas académicos, investigación, becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad universitaria), una dimensión internacional y el uso de las nuevas tecnologías de la información.

Por tanto, estas múltiples dimensiones constituyen los ejes que sirven de referencia al modelo del CEAACES, para determinar en qué medida el desempeño de las IES y específicamente de sus carreras responden al compromiso de calidad de la enseñanza. Tal como afirma el CEAACES (2013), al indicar que el modelo usa los Métodos de Decisión Multicriterio – MDM, que permite tomar decisiones en aspectos intangibles a evaluar y que

presentan “diversos objetivos o criterios que simultáneamente deben incorporarse”. (p. 2,3)

Para evaluar las múltiples dimensiones el modelo del CEAACES subdivide el objetivo general de evaluación (asegurar una educación de calidad) en objetivos de menor nivel y de mayor detalle (calidad de la academia, soporte a los estudiantes, investigación pertinente y de calidad y eficiencia en la administración) con el fin de clarificar su significado. A su vez estos subobjetivos pueden ser descompuestos más a detalle para alcanzar el objetivo general; repetir el procedimiento de manera iterativa hasta alcanzar un grado de especificación adecuado para los fines de la evaluación, asegurando que la estructura resultante cubra todos los aspectos importantes. CONEA (2009b, págs. 15,16)

Es así que todo modelo de evaluación hasta ahora aplicado está conformado de criterios, subcriterios e indicadores, donde:

**Criterio**, son los aspectos o atributos de la calidad relacionados principalmente con las funciones, procesos y recursos de la institución. Al 2015 se consideran 6 criterios: Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura y Estudiantes.

**Subcriterio**, es el segundo nivel de la estructura del modelo de evaluación y corresponde a aspectos conceptuales más específicos y atributos de los

critérios; los subcriterios son susceptibles de ser medidos a través de indicadores de evaluación.

**Indicadores**, están concebidos de manera que representan atributos específicos que son susceptibles de ser evaluados en términos de los estándares de evaluación que representan las cualidades deseables en las características de los procesos, la organización, la disponibilidad de recursos, y los resultados obtenidos. CEAACES (2013)

Características del modelo multicriterial del CEAACES: CEAACES (2011, p. 16-18)

- a) Exhaustividad, implica cubrir todas las dimensiones necesarias para evaluar el grado de cumplimiento del objetivo a evaluar.
- b) No redundancia, no debe existir traslape entre los elementos de la estructura.
- c) Descomposición, implica descomponer en niveles que sean fácilmente manejables, lo que permite tener criterios, subcriterios e indicadores.
- d) Operatividad, implica que la estructura tenga significado para todas las partes implicadas en la evaluación.
- e) Economía, implica tener el mínimo número de elementos para facilitar el manejo y análisis de la estructura que recaen en costos.

### **2.1.5 Tendencias del modelo de evaluación ARCO-SUR**

Dentro de los aspectos de evaluación, autoevaluación y acreditación, actualmente se abre la tendencia a aplicar el modelo del sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias para el MERCOSUR, ARCU – SUR, con fines de internacionalizar los títulos obtenidos en la región de países que conforman el MERCOSUR. A partir de ello el CEAACES tomaría los modelos planteados por esta entidad para realizar la evaluación de carreras a fin que a mediano plazo las carreras acreditadas obtengan las acreditaciones internacionales a través de este sistema.

Su propósito es consolidar una sociedad del conocimiento y una comunidad científica regional. Cuyo modelo está compuesto de seis (6) dimensiones: contexto institucional, plan de estudios, docentes, actividades de investigación, vinculación y extensión, estudiantes y graduados e infraestructura; similares a las seis (6) dimensiones del modelo de evaluación institucional del CEAACES, pero con mayor alcance que permita cubrir la calidad a nivel regional. CEAACES (2016)

Como se puede ver en todos los países incluyendo Ecuador se han establecido e implantado modelos de evaluación y acreditación en busca la calidad en la educación superior a nivel institucional y de carreras; sin embargo, los mismos únicamente se enfocan al aspecto académico que es la esencia de la Educación, pero han dejado de lado otros aspectos organizaciones que conforman las Universidades tales como financiero,

administrativo y tecnológico donde la auditoria es un punto fundamental, ya que ninguno de los esquemas se ajusta a una evaluación completa.

## 2.2 AUDITORÍA

### 2.2.1 Historia

Etimológicamente la palabra auditoría viene del verbo latino “audire”, que significa “oír”; ya que históricamente las cuentas eran "oídas" para ser juzgadas como verdadero o falso, en lugar de ser examinadas como se hace en la actualidad. A su vez proviene del verbo inglés “to audit” que significa ‘revisar’, ‘intervenir’.

Históricamente la auditoría existe desde miles de años atrás 5000 AC (antes de cristo) como una práctica de control administrativo con la primera civilización, hasta la actualidad que existen varios tipos de auditoría para evaluar todo un ambiente que va desde lo económico hasta la gestión apoyados en las tecnologías de información y comunicación. Un resumen de la evolución de la auditoría se refleja en la **Tabla 12**:

**Tabla 12*****Evolución de la Auditoría a nivel mundial***

<b>Período</b>	<b>Reseña</b>
Actualidad	Existen diferentes tipos de auditoría (por origen, área, interés) apoyado en las Tecnologías de Información y Comunicación - TICs
2004	Francisco Arturo Montaña Sánchez propone la Auditoría Administrativa como elemento clave en la planeación y control de una organización complementada con la auditoría financiera, legal, ecológica, de calidad y de mercado.
1989	México: El Instituto Mexicano de Contadores Públicos apila la auditoría operacional.
1985	Nace el Reglamento del Registro General de Auditores. (R.E.G.A.) para normar la auditoría de cuentas
1982	España: Nace el Registro de Economistas Auditores - REA para renovar la auditoría de cuentas.
1968	C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento clave en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa y el papel que juegan los auditores. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.
1965	Edward F. Norbeck, determina las diferencias entre la auditoría administrativa y financiera, desarrolla los criterios para formar un equipo de auditores en diferentes modalidades.
1955	Harold Koontz y Caryl O'Donnell proponen la auto auditoría para evaluar la posición de la empresa, hacia donde va, caules deberían ser sus objetivos y si requiere planes para lograrlos.
1953	George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación en conjunto, informal, por comparación e ideal. Surge la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) para la fiscalización pública exterior.
1929	EEUU: Crisis de Wall Street, caída de la bolsa.
1912	Se emplea auditoría para detectar fraudes y errores. Por el cambio en la demanda y servicio la auditoría se emplea para garantizar la condición financiera y ganancias
Siglo XX	EEUU: Auditoría a empresas que cotizan en la bolsa por disposición de la comisión de valores y bolsa. Auditoría se orienta a la contabilidad
1900	EEUU: Ingreso de la auditoría
1862-1905	Inglaterra: Auditoría se orienta a descubrir fraudes
1862	Gran Bretaña: Auditoría se reconoce como profesión por la ley Británica de Sociedades Anónimas
Siglo XIX	Reino Unido: Auditoría se orienta a los resultados financieros y registros contables en empresas públicas
1750 - 1850	Se emplea auditoría para detección de fraudes y responsabilidad financiera
Siglo XVIII	Revolución Industrial, se emplean técnicas de auditoría
Siglo XV - XVIII	Se emplea la auditoría para revisar cuentas y asuntos financieros
Siglo XII - XV	Se emplea la auditoría para evitar engaños y fiscalizar para asegurar el pago de impuestos al Rey.
Siglo XVII	Inglaterra: Nace el primer título de auditor
1130	Inglaterra y Escocia: Registro del erario o bienes públicos
1100 AC	China: Desarrollo de la forma de evaluar y verificar los departamentos del estado
1700 AC	Egipto: Desarrollo de la forma de evaluar
1800 AC	Babilonia: Aparece el código de Hammurabi que incluye aspectos del control del comercio
1994 AC	China: comienza el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales
2000 AC	Egipto: Usan los consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes (asesoría)
4000 AC	Egipto: identifican la necesidad de planear, organizar y regular
5000 AC	Mesopotamia: La primera gran Civilización Sumeria realizan la primera práctica de control administrativo

**Fuente:** Villarraga Morales, Valdes Rodriguez, Galeano Racero, & Espitia Perez (2015)

### **2.2.2 Definición**

Para la ISO 19011 (2011), auditoría es el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de

manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Según la Real Academia Española (2016) auditoría es una revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento objetivo de las reglas o criterios a los cuales deben someterse. Es una revisión y verificación de las cuentas y de la situación económica de una empresa.

Por tanto, se entiende como auditoría el proceso o a la forma de analizar de manera objetiva y sistemática la información o datos, con el objeto de emitir una opinión independiente y competente que permitan identificar errores que se puedan solucionar oportunamente para asegurar las operaciones realizadas por una determinada organización y evitar que afecte su normal funcionamiento.

Por lo general la auditoría es un proceso anual que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proyecto o producto.

### **2.2.3 Clasificación**

Según Whittington & Pany (2000) las auditorías se clasifican en tres categorías: de estados financieros, de cumplimiento y operacionales. Además, considera las auditorías: interna, gubernamental y tributaria.

Mientras que para Villardefrancos Alvarez & Rivera (2006) quienes basados en la Enciclopedia de la Auditoría, clasifican a la auditoría en: independiente, interna y gubernamental, en función a la ubicación de los auditores respecto a la entidad sometida para este proceso.

Tomando como referencia la función a evaluar y dónde se realiza, las auditorías se clasifican en: interna, externa, financiera, de sistemas, administrativa, operacional, social y fiscal. Isabell (2015)

Finalmente, para la ISO 19011 (2011) las auditorías son de: primera parte (auditorías internas), segunda parte (auditorías externas realizadas por la organización a proveedores, subcontratistas y franquiciados) y tercera parte (auditorías externas realizadas por organizaciones auditoras independientes y externas a la organización).

Por tanto, ante la imposibilidad de obtener una clasificación genérica con conceptos y denominaciones específicas; se realizó un híbrido de todos los tipos de auditoría basado en lo descrito por los autores, que se muestra en la **Tabla 13:**

**Tabla 13**  
**Tipos de Auditoría**

<b>Auditoría</b>	<b>Función</b>
Interna	Examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno dentro de su propia organización.
Externa	Examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.
Financiera	Verificar la autenticidad y veracidad de los estados financieros de una empresa, y la correcta preparación de los informes de acuerdos con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
Informática o De Sistemas de Información	Recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información mantiene la integridad de los datos, utiliza eficientemente los recursos (hardware, software) y cumple con la normativa establecida.
Administrativa	Investigar, revisar y evaluar a la administración de la empresa ya sea en forma total o por áreas específicas. Evalúa la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, métodos y controles, y su forma de operar.
Laboral	Analizar el cumplimiento de las obligaciones legales-laborales y de seguridad social de una organización.
Operacional	Evaluar la eficiencia y eficacia de una unidad específica, área, programa, procedimientos o métodos de una organización, con el fin de medir su desempeño y determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas restablecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado. También denominado auditoría: Operativa, Comprehensive, Integral, de las 3E (Economía, Eficiencia y Eficacia), Gerencial, de Valor a cambio de dinero, de Desempeño o Administrativa Funcional.
Académica	Es parte de la Auditoría Integral. Evalúa el grado de cumplimiento de la normativa legal y de los criterios aplicables en la gestión que se realiza dentro del ámbito educativo de pre y post grado; y comprueba su corrección y la calidad que se ofrece al usuario. Los criterios de revisión incluyen su sistema organizacional, curricular y silábico, plan académico, servicio bibliotecario, uso de internet, entre otros.
Social	Revisión del entorno social en que se ubica y desarrolla una empresa, con el fin de valorar aspectos externos e internos que interfieren en la productividad de la misma, para presentar el balance de su acción social y su comportamiento.
Fiscal o De Recaudo Interno	Auditoría de cumplimiento de las leyes fiscales existentes para determinar si los tributos al fisco se efectúan en la cantidad debida, dentro de los plazos y formas establecidos.
Gubernamental	Verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Realizado por la Contraloría General del Estado, para vigilar la gestión pública y proteger a la sociedad.
De Calidad	Evalúa la eficacia del sistema de gestión de calidad de la organización conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2015
De Seguridad y Salud Ocupacional - SSO	Es parte de la Auditoría de Calidad. Evalúa la eficiencia y confiabilidad del Sistema de gestión de SSO, y si el mismo es adecuado para alcanzar la política y los objetivos de la organización según los requisitos de la cláusula 4.5.5 de la norma OHSAS-18001.
Del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información-SGSI	Evalúa el cumplimiento de la implantación del SGSI en una empresa según los requisitos de una norma establecida, por lo general la ISO 27001:2013. Permite identificar, analizar y evaluar las debilidades en los activos de información y en los controles de seguridad aplicados para protegerlos. Debido a los distintos recursos y los controles (técnicos, físicos o administrativos) que pueden existir en una organización, las auditorías pueden tener diferentes enfoques y considerar revisiones técnicas o de gestión. Las auditorías técnicas pueden considerar revisiones como evaluaciones de vulnerabilidades o pruebas de penetración, mientras que las auditorías de gestión permiten conocer el estado del cumplimiento con relación a estándares, normas o requisitos legales.
De Cumplimiento	Comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una organización para establecer que se han realizado conforme las leyes, reglamentos, estatutos y procedimientos aplicables.
De Rendimiento	Determinar el acierto con el que se realizan las actividades de control interno, gran parte del trabajo es cubierto por la auditoría interna.
Especial	Es el tipo de auditoría mixta que incluye auditorías que no son consideradas financieras, operativas, de cumplimiento o de rendimiento, siendo la única limitante la competencia e independencia del auditor para su ejecución, que pueden ser cubiertas con la aplicación de técnicas apropiadas para dar una opinión y recomendación apropiada.
Ambiental	Es parte de la Auditoría Especial y juzga los logros y la posición ambiental de una organización.

**Fuente:** Villardefrancos Alvarez & Rivera (2006)

Basados en la descripción de cada tipo de auditoría se observa que en la PUCE no se han aplicado auditorías de tipo: Administrativa, Operacional, Social, de SSO y Ambiental; y se han aplicado parcialmente auditorías de tipo: Laboral, de Calidad y de Seguridad de la Información; las cuales considerando la realidad actual que busca la calidad en la educación superior deberían realizarse. La aplicación se detalla en la **Tabla 14**:

**Tabla 14*****Tipos de Auditoría aplicados en la PUCE***

<b>Auditoría</b>	<b>Aplicado en la PUCE</b>	<b>Comentario del Autor</b>
Interna	SI	Realizada anualmente por Auditoría Interna
Externa	SI	Realizada anualmente por la empresa PWC a los estados financieros
Financiera	SI	Hasta el año 2014 lo realizaba Auditoría Interna, por la LOES se realiza por Auditoría Externa desde el año 2015.
Informática o De Sistemas de Información	SI	Realizada anualmente por Auditoría Interna
Administrativa	NO	
Laboral	Parcial	Aplicada en el año 2016 por el Ministerio de Trabajo y el IESS con la auditoría al Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales - SGP para verificar aspectos de la Gestión Administrativa, Gestión Técnica, Gestión de Talento Humano y los Procedimientos Operativos Básicos.
Operacional	NO	
Académica	SI	Realizada por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad durante el Proceso de Evaluación y Acreditación requerido por el gobierno.
Social	NO	
Fiscal o De Recaudo Interno	SI	Hasta el año 2014 lo realizaba Auditoría Interna, por la LOES se realiza por Auditoría Externa desde el año 2015.
Gubernamental	Parcial	Realizada por Auditoría Interna con la revisión de subvenciones del Estado
De Calidad	Parcial	Aplicada solo en la Facultad de Administración y Ciencias Contables y el Diserlab
De Seguridad y Salud Ocupacional - SSO	NO	
Del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información-SGSI	Parcial	Se tiene aprobada la política que cubre los aspectos de la ISO 27001, sin embargo no existen evaluaciones por parte de la Oficina de Seguridad de la Información.
De Cumplimiento	Parcial	Es parte de la auditoría interna y los procesos de evaluación y acreditación
De Rendimiento	Parcial	Es parte de la auditoría interna que se realiza anualmente
Especial	SI	Es parte del plan de trabajo anual de Auditoría Interna
Ambiental	NO	

**Fuente:** PUCE (2016a)

## 2.2.4 Fases de la auditoría

Según PWC (2017), la auditoría interna tiene las fases que se muestran en la

**Figura 9:**



**Figura 9: Ubicación de Auditoría en el ciclo PHVA**

Fuente: PWC (2017)

No existe una estandarización de las fases o actividades de auditoría a cumplir; por lo tanto, considerando las fases de auditoría señaladas por varios autores se realizó una comparativa con las actividades típicas de una auditoría que señala la norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión.

Con la finalidad de obtener las fases de auditoría se ha realizado un comparativo de modelos de auditoría utilizados por la Universidad de Buenos Aires (UBA), Universidad Industrial de Santander (UIS), Universidad Nacional de Colombia (UNAL), Función Pública de Colombia que aplica a las Universidades Estatales, la norma ISO 19011:2011 y las normas de auditoría del MIPPAI, con el modelo de auditoría de la PUCE; como resultado se puede indicar de forma general que un proceso de auditoría cumple con las fases de planear, ejecutar, informar, seguimiento, evaluación y mejora; y así cumplir con el ciclo PHVA como lo muestra la

**Tabla 15:**

**Tabla 15****Fases de Auditoría según varios autores**

PHVA	ISO 19011:2011	Normas del Desempeño MIPPAI	Manual de AI PUCE	Universidad Buenos Aires	UIS (2007)	UNAL (2015)	UPGM (2015)	Función Pública Colombia
<b>P</b>	5.2 Establecer los objetivos del programa de auditoría	2000 - Administración de la actividad de Auditoría Interna	P.E.1.3.02 - Administración de la Unidad de Auditoría Interna - UAI				Elaboración del Programa de Auditorías	
	5.3 Establecer el programa de auditoría	2010 - Planificación	P.E.1.3.01 - Elaborar Plan Anual de Auditoría Interna	Planeamiento	Programación de auditorías	Planificar y Aprobar el Programa de Auditorías	Selección de los equipos auditores	Fase 1: Programación Anual
	6.2 Inicio de la Auditoría	2100 - Naturaleza del Trabajo (gobierno, riesgos y control)			Planeación de auditorías	Elaborar y aprobar el Plan de Auditoría	Integración del Equipo Auditor	
	6.3 Preparación de las Actividades de Auditoría	2200 - Planificación del Trabajo	P.E.1.3.03 - Planificar Auditorías Internas		Preparación de auditoría	Preparar la Auditoría	Elaboración del Plan y guía de Auditoría	Fase 2: Planeación de la Auditoría
<b>H</b>	6.4 Realización de las actividades de auditoría	2300 - Desempeño del Trabajo	P.E.1.3.04 - Ejecutar Auditorías Internas	Ejecución	Ejecución de las auditorías	Realizar visita de auditoría	Desarrollo de la Auditoría	Fase 3: Ejecución de la Auditoría
	6.5 Preparar y Distribuir el Reporte de Auditoría	2400 - Comunicación de Resultados	P.E.1.3.05 - Informar resultados de Auditorías Internas	Confección del Informe		Elaborar el Informe de Auditoría	Preparación del Reporte de Auditoría	Fase 4: Comunicación de Resultados y Seguimiento
	6.6 Finalización de la auditoría					Evaluar al auditor	Ejecución de Acciones Correctivas y Preventivas	
	6.7 Realización de auditoría de seguimiento (si está especificado en el plan de auditoría)	2500 - Seguimiento del Progreso	P.E.1.3.06 - Seguimiento al cumplimiento de observaciones de Auditoría Interna	Seguimiento	Seguimiento y mejora		Verificación de Acciones Correctivas y Preventivas	
<b>V</b>	5.5 Monitorear el programa de auditoría	1300 - Programa de aseguramiento y mejora de la calidad	P.E.1.3.09 - Gestionar el Aseguramiento de la Calidad del trabajo de Auditoría Interna				Análisis y Mejora del Proceso de Auditoría	Desempeño de la actividad de auditoría interna
<b>A</b>	5.6 Revisar y mejorar el programa de auditoría	2600 - Decisión de aceptación de los Riesgos por la Dirección						
<b>Otros (*)</b>			P.E.1.3.08 - Asesoría y Consulta					
			P.E.1.3.07 - Realizar Exámenes especiales de auditoría					

**Fuente:** ISO 19011 (2011); IAI (2011); PUCE – UAI (2011); UBA (s.f); Función Pública – Colombia (2015); UNAL (2015); UIS (2007); UPGM (2015); UNAL(2017)

(\*) El modelo de la PUCE considera dos procesos adicionales que dentro de la ISO son considerados dentro de la Programación de Auditorías.

De igual manera se realizó la comparativa de las actividades que realizan las Universidades dentro del proceso de auditoría, revisando los manuales de las Universidades: UBA, UIS, UPGM, UNAL y PUCE, en el cual se pueden observar actividades similares, como se muestra en la

**Tabla 16:**

**Tabla 16**

*Actividades de la Auditoría según varios autores*

Universidad	Actividad
UNAL (2017)	Planificar y Aprobar el Programa de Auditoría
	Identificar y evaluar los riesgos del Programa de Auditoría Interna (*)
	Seleccionar el Equipo Auditor
	Elaborar y aprobar el Plan de Auditoría
	Preparar la Auditoría
	Realizar la Reunión de Apertura
	Realizar visita de auditoria
	Realizar la Reunión de Cierre
	Elaborar el Informe de Auditoría
	Realizar actividades de seguimiento de una auditoría (**)
	Evaluar al auditor
	Consolidar la evaluación de auditores
	Realizar seguimiento al cumplimiento del programa de auditoria e implementar acciones (**)
UIS (2007)	Revisión del estado de los Procesos, Subprocesos o Unidades
	Elabora la propuesta del Programa Anual de Auditorías Internas
	Presenta a la Alta Dirección el Programa Anual de Auditorías Internas
	Realiza los ajustes correspondientes
	Aprueba el Programa Anual de Auditorías Internas
	Elabora el Plan de Auditorías Internas
	Aprueba y Comunica el Plan de Auditorías Internas
	Consulta los documentos pertinentes
	Prepara la documentación para la realización de auditorías internas
	Realiza reunión de apertura
	Desarrollo de auditorías en el sitio
	Informa al líder del proceso, subproceso, jefe de unidad o director los principales hallazgos
	Prepara el Informe de Auditoría
	Realiza reunión de cierre
	Realiza evaluación de desempeño
Analiza resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño	
Evaluación de desempeño al auditor líder	

Análisis de la Evaluación de desempeño para mejorar el proceso	
Universidad	Actividad
<b>UPGM (2015)</b>	Programa anual de auditorías
	Selección de auditores
	Designación del equipo auditor
	Junta de apertura
	Conducción de la auditoría
	Preparación del reporte de auditoría
	Junta de cierre
	Acciones correctivas, preventivas y/o mejora
	Verificación de las acciones correctivas y/o preventivas
Análisis y mejora del proceso de auditoría	
<b>Manual de AI PUCE</b>	Conocimiento inicial de actividades y operaciones de la unidad o dependencia a auditar
	Análisis macro de la dependencia y plan de revisión preliminar
	Identificación y Evaluación de Riesgos
	Formulación de diagnóstico general y Plan de auditoría
	Preparación del programa de auditoría
	Aplicación de pruebas y obtención de evidencias en función del programa de auditoría
	Interpretación y presentación de los resultados
	Estructura del informe de auditoría con antecedentes, objetivos, procedimientos, análisis de riesgos, hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones
	Aprobación del informe de auditoría y remisión a la unidad o dependencia auditada
	Discusión del informe con la unidad o dependencia auditada, presentación de descargos y emisión del informe final de auditoría
	Seguimiento de la implantación de las medidas correctivas
Evaluar desempeño de la actividad de auditoría interna	
<b>Universidad Buenos Aires</b>	Conocimiento inicial de actividades y operaciones de la unidad o dependencia a auditar
	Análisis macro de la dependencia y plan de revisión preliminar
	Formulación de diagnóstico general y Plan de auditoría
	Preparación del programa de auditoría
	Aplicación de pruebas y obtención de evidencias en función del programa de auditoría
	Interpretación y presentación de los resultados
	Confeción del informe de auditoría con antecedentes, objetivos, procedimientos, análisis de riesgos, hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones
	Aprobación del informe de auditoría y remisión a la unidad o dependencia auditada
	Seguimiento de la implantación de las medidas correctivas

**Fuente:** PUCE – UAI (2011); UBA (s.f); UNAL (2015); UIS (2007); UPGM (2015); UNAL(2017)

(\* ) Actividad retirada en el modelo de la UNAL actualizado al 2017

(\*\* ) Actividades agregadas en el modelo de la UNAL 2017.

Como resultado de esta comparativa se puede indicar que un proceso de auditoría ejecuta las actividades que se muestran en la **Tabla 17**:

**Tabla 17**

***Determinación de las actividades del proceso de auditoría***

<b>PHVA</b>	<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
P	1	Elabora la propuesta del Programa Anual de Auditorías Internas
	2	Identificar y evaluar los riesgos del Programa de Auditoría Interna
	3	Aprueba el Programa Anual de Auditorías Internas
	4	Seleccionar el Equipo Auditor
	5	Conocimiento inicial de actividades y operaciones de la unidad o dependencia a auditar
	6	Formulación de diagnóstico general y Plan de auditoría
	7	Elaborar y aprobar el Plan de Auditoría
	8	Identificación y Evaluación de Riesgos
	9	Aprueba y Comunica el Plan de Auditorías Internas
	10	Prepara la documentación para la realización de auditorías internas
H	11	Realiza reunión de apertura
	12	Desarrollo de auditorías en el sitio
	13	Aplicación de pruebas y obtención de evidencias en función del plan de auditoría
	14	Consulta los documentos pertinentes
	15	Interpretación y presentación de los resultados
	16	Informa al líder del proceso, subproceso, jefe de unidad o director los principales hallazgos
	17	Realiza reunión de cierre
	18	Elaborar informe de auditoría con antecedentes, objetivos, procedimientos, análisis de riesgos, hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones
	19	Discusión del informe con la unidad o dependencia auditada, presentación de descargos y emisión del informe final de auditoría
	20	Aprobación del informe de auditoría y remisión a la unidad o dependencia auditada
	21	Plantear acciones correctivas, preventivas y/o mejora
	22	Seguimiento de la implantación de las medidas correctivas
V	23	Evaluar desempeño de la actividad de auditoría interna
	24	Evaluar al auditor
	25	Evaluación de desempeño al auditor líder
	26	Consolidar la evaluación de auditores
A	27	Análisis y mejora del proceso de auditoría
	28	Realizar seguimiento al cumplimiento del programa de auditoría e implementar acciones

**Fuente:** PUCE – UAI (2011); UBA (s.f); UNAL (2015); UIS (2007); UPGM (2015); UNAL(2017)

### **2.2.5 Mejora continua y el proceso de auditoría**

Según Lefcovich (2009), en la medida que Auditoría Interna evite la pérdida de recursos por falencias o acciones ilícitas se puede mejorar los resultados de la organización; para ello es necesario que auditoría interna se comprometa con el enfoque de auditoría operativa usando herramientas de diagnóstico, análisis y gestión, siendo flexibles y adaptables a las nuevas exigencias del mercado y la tecnología; dejando de ser auditores de escritorio y papeles.

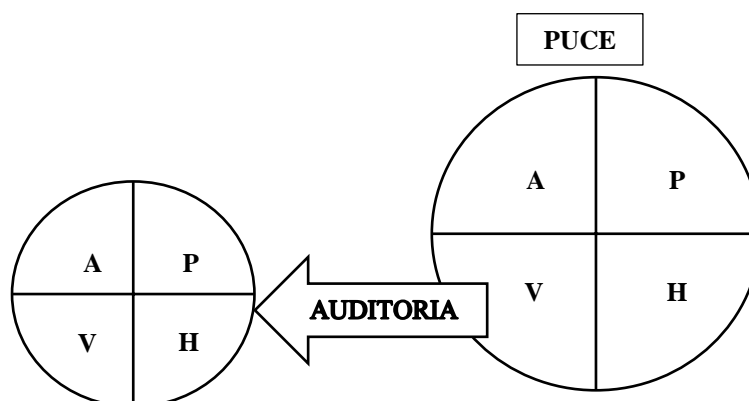
Por tanto, es necesario que auditoría interna forme parte activa del proceso de planeación estratégica, evaluando y guiando el control interno en función de la misión, visión y valores de la organización. Tomando en cuenta que no solo es necesario informar de las pérdidas y ganancias financieras, sino también se debe enfocar en la caída de ventas, la alta rotación de clientes y personal, y la devaluación constante de los bienes de capital por falta de mantenimiento, o de los altos riesgos que atentan la organización por la falta de políticas claras y específicas en materia de seguridad y calidad. Lefcovich (2009)

Dentro de este marco surge la necesidad imperiosa de una mejora continua en los procesos de revisión de auditoría interna, que a la vez permita detectar la mejora continua en los procesos internos auditados de la organización que aseguren su competitividad y rentabilidad.

En este sentido al considerar el **ciclo Deming o PHVA de Mejora Continua**, se puede ubicar el proceso de auditoría interna en la etapa “V - Verificar”. Ya que luego de las etapas de planificar y hacer, continua la etapa de verificar los resultados, donde un proceso eficaz de auditoría interna que logre determinar en qué grado la organización cumple con un conjunto de políticas, procedimientos o requisitos establecidos por la dirección será el mejor apoyo para definir las correcciones, y las acciones de prevención y mejora a realizar en la etapa “A –Actuar”. Significando un verdadero asesoramiento para la organización con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la misma. ISO 9001 (2015)

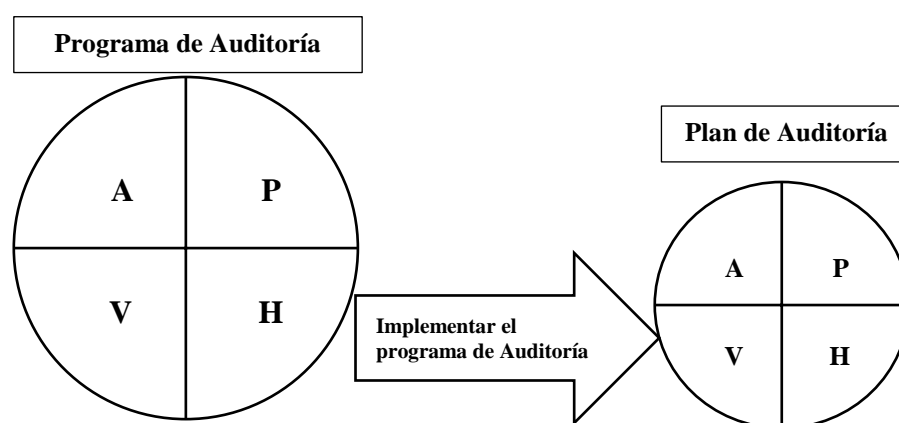
De igual manera al aplicar el ciclo PHVA al proceso de auditoría interna se puede ejecutar los programas con un mayor nivel de calidad, con el mejor uso de los recursos y en plazos oportunos, mejorando de manera continua los niveles de productividad. Centrando los controles en cuestiones o elementos significativos que sean de impacto en la organización.

En la **Figura 10** se hace una representación de la ubicación del ciclo PHVA en la organización y en la unidad de auditoría:



**Figura 10: Ubicación de Auditoría en el ciclo PHVA**

Ahora bien, según lo que indica la ISO 19011(2011) el ciclo PHVA de auditoría estaría compuesto de dos ciclos PHVA, uno para el programa de auditoría y otro para el plan de auditoría. Donde, el PHVA del plan de auditoría es la fase H-hacer del ciclo PHVA del programa de auditoría denominado “Implementar el programa de Auditoría Interna”. Lo cual se representa en la *Figura 11*:



**Figura 11: Ciclo PHVA de Auditoría**

Fuente: ISO 19011 (2011)

## 2.2.6 Normativa

### 2.2.6.1 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAS

Son normas fijadas por la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – IAASB para realizar el trabajo de auditoría con calidad profesional, que promueven la convergencia de las normas nacionales con las internacionales a fin de lograr

uniformidad en la práctica a nivel mundial, y fortalecer la confianza de la profesión de auditoría.

Las NIA contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor, los cuales son interpretados en el contexto de la aplicación en el momento de la auditoría y se estructuran de la siguiente manera: AOB Auditores (2013)

- Principios Generales: Serie de normas 200
- Planeación y normas de auditoría: Serie de normas 300
- Ejecución y evidencia de auditoría: Serie de normas 500
- Utilización trabajos de otros: Serie de normas 600
- Conclusiones y reportes: Serie de normas 700

#### 2.2.6.2 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGAS

Son los principios y requisitos que debe cumplir el auditor independiente en el desempeño de sus funciones de modo que pueda expresar una opinión técnica responsable, también son llamadas Normas Técnicas de Auditoría.

Según Bailey (1998), los socios del Instituto Americano de Contables Públicos Certificados - AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas, que se dividen en tres grupos: (1) normas generales, (2) normas de la ejecución del

trabajo y (3) normas de informar. (Citado en (Universidad del Cauca, 2003)

1. Normas generales
  - a. Entrenamiento y capacidad profesional
  - b. Independencia
  - c. Cuidado o esmero profesional
2. Normas de la ejecución del trabajo
  - d. Planeamiento y Supervisión
  - e. Estudio y Evaluación del Control Interno
  - f. Evidencia Suficiente y Competente
3. Normas de Información o Preparación del Informe
  - g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
  - h. Consistencia
  - i. Revelación Suficiente
  - j. Opinión del Auditor

#### 2.2.6.3 Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP

La actividad de auditoría interna se encuentra “regulada” por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional, las cuales forman parte del Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP, mismo que contiene la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas y otras guías profesionales. IAI (2011)

Las normas se estructuran de la siguiente manera:

- Normas sobre atributos: Serie normas 1000
- Normas sobre desempeño: Serie normas 2000
- Consejos para la práctica: Serie de normas 1000-1, 2000-1, etc.

Existen 7 normas de calidad para la actividad de auditoría interna establecidas por el Instituto de Auditores Internos. IAI (2011)

1. Norma 1300 — Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento
2. Norma 1310 — Evaluaciones del Programa de Calidad
3. Norma 1311 — Evaluaciones Internas
4. Norma 1312 — Evaluaciones Externas
5. Norma 1320 — Reporte sobre el Programa de Calidad
6. Norma 1330 — Utilización de “Realizado de Acuerdo con las Normas”
7. Norma 1340 — Declaración de Incumplimiento

#### 2.2.6.4 Declaración de Normas de Auditoría – DNA

Son un conjunto de normas, que establecen los lineamientos que rigen las actividades de auditoría que realizan los contadores profesionales. Cada declaración abarca un punto especial del proceso de auditoría, permitiendo al contador realizar sus actividades de manera óptima y eficaz. Martínez Ferreira (2006)

Las declaraciones son las siguientes:

1. DNA 01: Papeles de Trabajo
2. DNA 02: Solicitud de información al abogado del cliente
3. DNA 03: Manifestaciones de la Gerencia
4. DNA 04: El informe de control interno
5. DNA 05: Efecto de la función de auditoría Interna en el alcance del examen del contador público independiente
6. DNA 06: Planificación y supervisión
7. DNA 07: Transacciones entre partes relacionadas
8. DNA 08: Comunicación entre el auditor predecesor y el sucesor
9. DNA 09: Procedimientos analíticos de revisión
10. DNA 10: Evidencia comprobatoria
11. DNA 11: El dictamen del contador público independiente sobre los estados financieros
12. DNA 12: Control de calidad en el Ejercicio Profesional
13. DNA 13: El Examen de la Información Financiera Prospectiva

#### 2.2.6.5 Normas de Control Interno – NCI

Las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, vigente desde diciembre del 2014, constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los

recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional. CGE – Ecuador (2014)

Las NCI se agrupan como sigue:

- 100 NORMAS GENERALES
- 200 AMBIENTE DE CONTROL
- 300 EVALUACION DEL RIESGO
- 400 ACTIVIDADES DE CONTROL
- 500 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

#### 2.2.6.6 Normas Internacionales de Contabilidad – NIC

Son un conjunto de normas o leyes que establecen la información a incluir y como debe presentarse la misma en los estados financieros. Las NIC son normas que, de acuerdo a las experiencias comerciales, han ido cobrando importancia en la presentación de la información financiera. Martínez Ferreira (2006)

Las NIC o IAS - International Accounting Standards, en inglés, fueron creadas desde 1973 hasta 2001 por el International Accounting Standards Committee - IASC, antecesor del actual International Accounting Standards Board – IASB, quien está encargado de revisarlas y modificarlas desde el 2001. Conjuntamente con estas normas se emitieron sus interpretaciones conocidas como

SIC. Actualmente, están vigentes 25 NIC y 5 SIC de las 41 NIC y 32 SIC originales. NCS Software (2014)

El objetivo de las NIC es reflejar a los interesados la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiable de la situación financiera de una empresa. Las NIC vigentes se muestran en la **Tabla 18**:

**Tabla 18**  
*NIC vigentes*

NIC	Descripción
1	Presentar estados financieros
2	Inventarios
7	Estado de flujos de efectivo
8	Políticas sin contable, cambios en las estimaciones contables y errores
10	Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa
12	Impuesto sobre las ganancias
16	Propiedades, Planta y Equipo
19	Beneficios a los trabajadores
20	Contabilización de las subvenciones del Gobierno e información a revelar sobre ayudas gubernamentales
21	Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera
23	Costos por intereses y mayor capital
24	Información a revelar sobre partes relacionadas
26	Contabilización e información financiera sobre planes de prestaciones por retiro
27	Estados financieros consolidados y separados
28	Inversiones en entidades asociadas
29	Información financiera en economías hiperinflacionarias
32	Instrumentos financieros: Presentación
33	Ganancias por acciones
34	Información financiera intermedia
36	Deterioro del valor de los activos
37	Provisiones, activos y pasivos contingentes
38	Activos intangibles
39	Instrumentos financieros: reconocimiento y valoración
40	Inversiones inmobiliarias;
41	Agricultura y ganadería

**Fuente:** NCS Software (2014)

### 2.2.6.7 Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF

Las NIIF o IFRS - International Financial Reporting Standards, en inglés, reemplazan a las NIC a partir del 2001, y constituyen los Estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y basan su utilidad en la presentación de información consolidadas en los Estados Financieros. Las interpretaciones de las NIIF se conocen con las siglas CINIIF. Al 2016 se encuentran vigentes 14 NIIF y 11 CINIIF. JEZL (2017)

Las NIIF aparecen como consecuencia del Comercio Internacional mediante la Globalización de la Economía, la práctica de Importación y Exportación de Bienes y Servicios que surge en el negocio internacional; lo que obliga a aplicar prácticas contables a nivel mundial. Las NIIF vigentes se muestran en la **Tabla 19**:

**Tabla 19**  
**NIIF vigentes**

NIIF	Descripción
1	Adopción por primera vez de las normas internacionales de información financiera
2	Pagos basados en acciones
3	Combinaciones de negocios
4	Contratos de seguro
5	Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas
6	Exploración y evaluación de recursos minerales
7	Instrumentos financieros: Información a revelar
8	Segmentos de operación
9	Instrumentos financieros
10	Estados Financieros consolidados
11	Acuerdos conjuntos
12	Información a revelar sobre participaciones en otras entidades
13	Medición del valor razonable
14	Cuentas de diferimientos de actividades reguladas

**Fuente:** JEZL (2017)

## 2.2.7 Normas de calidad y mejora continua

### 2.2.7.1 ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - SGC

Contiene los fundamentos y vocabulario, la definición de términos y lineamientos generales que requiere un SGC. Las organizaciones con enfoque de gestión de la calidad orientan su gestión hacia el cliente, en cumplir sus requerimientos a través de procesos definidos y controlados para entregar productos aceptables.

Un SGC puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el fin de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. ISO 9000 (2000)

Uno de los principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño es el “Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”. ISO 9000 (2000)

### 2.2.7.2 ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un SGC dentro de una organización. Esta norma puede ser utilizada para evaluar la

capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales, y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización. ISO 9001 (2015)

El desarrollo, implementación y mejora de un SGC implica la adopción de un enfoque basado en procesos, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

#### 2.2.7.3 ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización

Norma con enfoque de gestión de la calidad, contiene los lineamientos para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001 y alcanzar la Mejora Continua del SGC. ISO 9004 (2009)

#### 2.2.7.4 ISO 19011:2011: Directrices para Auditoría de Sistemas de Gestión

Norma renovada en el 2011, que sirve de guía para la planificación y realización de auditorías a de todo tipo (no financiera) de cualquier sistema de gestión. Su predecesora del año 2002 se limitaba a auditorías de sistemas de gestión de la calidad y sistemas de gestión ambiental.

La norma ISO 19011:2011 introduce el concepto de riesgo a la auditoría de sistemas de gestión, con la finalidad de considerar el riesgo que el proceso de auditoría no alcance sus objetivos o que la auditoría interfiera con las actividades y procesos de los auditados.

Si bien, no incluye los lineamientos específicos para la gestión de riesgos en la organización, pero introduce el enfoque que las auditorías pueden ingresar en temas que sean significativos a los sistemas de gestión. ISO 19011 (2011)

#### 2.2.7.5 Modelo Europeo de Gestión de Calidad – EFQM

En 1991, el European Foundation for Quality Management (EFQM) establece su propio modelo hacia la excelencia empresarial con el objeto de ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y así mejorar su funcionamiento. El modelo usa 9 criterios para la evaluación: 1) Liderazgo, 2) Política y estrategia, 3) Gestión de Personal, 4) Recursos, 5) Procesos, 6) Resultados en los clientes, 7) Resultados en las personas, 8) Impacto en la Sociedad, 9) Resultados claves. Guía de la Calidad (s.f.)

Con el EFQM se pretende una gestión más eficaz y eficiente, ya que al identificar los puntos fuertes y débiles en diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para el proceso de mejora continua. EFQM (2017)

#### 2.2.8 Importancia de las normas

Hay que considerar que todas las normas mencionadas anteriormente son aplicables a la auditoría en general. Cada una persigue un fin diferente y tiene un enfoque particular. Por tanto, considerando que el presente trabajo

se enfoca en la Auditoría Interna, las normas aplicables para la mejora de los procesos de Auditoría Interna serían:

- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAS
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGAS
- Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP
- Declaración de Normas de Auditoría - DNA
- Normas de Control Interno – NCI
- Norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión

Las IES en Ecuador, no carecen de normas, menos de órganos institucionales para llevar a cabo la auditoría interna de su gestión, todo esto está establecido y constituido; la problemática nace cuando todos estos mecanismos no vienen aportando eficiencia y eficacia a la gestión corporativa de estas entidades, por lo que es necesario introducir la “moderna auditoría interna” para que contribuya al cambio, la optimización y la competitividad de las IES.

En concordancia por lo expuesto en la norma de Sistemas de Gestión de la Calidad – SGC, ISO 9000 (2015), la auditoría es un medio de evaluar la eficacia, identificar riesgos y determinar el cumplimiento de los requisitos de un SGC. Por tanto, para que las auditorías sean eficaces necesitan recopilarse evidencias tangibles e intangibles, se toman acciones para la corrección y mejora basadas en el análisis de la evidencia recopilada. El

conocimiento adquirido podría conducir a la innovación, llevando el desempeño del SGC a niveles más altos.

### 2.3 PROCESOS DE EVALUACIÓN INTERNA EN LOS IES

El artículo 29 de la LOES, señala que:

Los órganos colegiados de los centros de educación superior que se conformarán de manera obligatoria serán la Comisión de Evaluación Interna y la Comisión de Vinculación con la Colectividad, cuyos fines, organización, integración, atribuciones y deberes deberán ser normados por el Estatuto de conformidad con esta LEY. LOES (2010)

Para dar cumplimiento a este mandato los IES debieron integrar una Comisión de Evaluación Interna, que se encargue de programar, coordinar y ejecutar evaluaciones periódicas de las funciones universitarias a fin que estas se ajusten al marco de calidad que la sociedad demanda. En este sentido la PUCE crea la Dirección de Aseguramiento de la Calidad como responsables del sistema de aseguramiento de la calidad de la matriz y las sedes, conforme lo señala el estatuto de la PUCE en su capítulo I: DE LA COMISION DE EVALUACION INTERNA

Art. 35.- La Comisión de Evaluación Interna depende del Rector y tiene a su cargo la planificación, organización y seguimiento de los sistema de la evaluación interna orientada al mejoramiento continuo del Sistema Nacional PUCE (SINAPUCE). PUCE (2016c)

A pesar de crearse la Comisión de Evaluación Interna, no se considera integrar la función de Auditoría Interna en estos aspectos; sin embargo, se debe mencionar que para mayo del 2016 surge la necesidad de trabajar en conjunto entre la DAC y la UAI con el propósito de evitar duplicar esfuerzos durante los procesos de

autoevaluación y aplicar procesos de auditoría a los indicadores de Estudiantes, Academia e Infraestructura y así garantizar que los datos y evidencias entregadas sean las correctas.

Al realizar una comparativa de la PUCE con 6 universidades, se observa que únicamente la ESPE y ESPOL manejan una cultura de gestión por procesos, mientras que en la PUCE todavía no existe, aunque las Unidades de Auditoría Interna y Aseguramiento de la Calidad se encuentran a nivel de asesoría. En todas las IES se identifica la creación de la Comisión de Evaluación Interna, sin embargo, ninguna considera a Auditoría Interna como un pilar del macro proceso de Seguimiento, Evaluación y Mejora. Las comparativa se muestra en la **Tabla 20**:

**Tabla 20**

*Entes de control en Universidades Ecuatorianas*

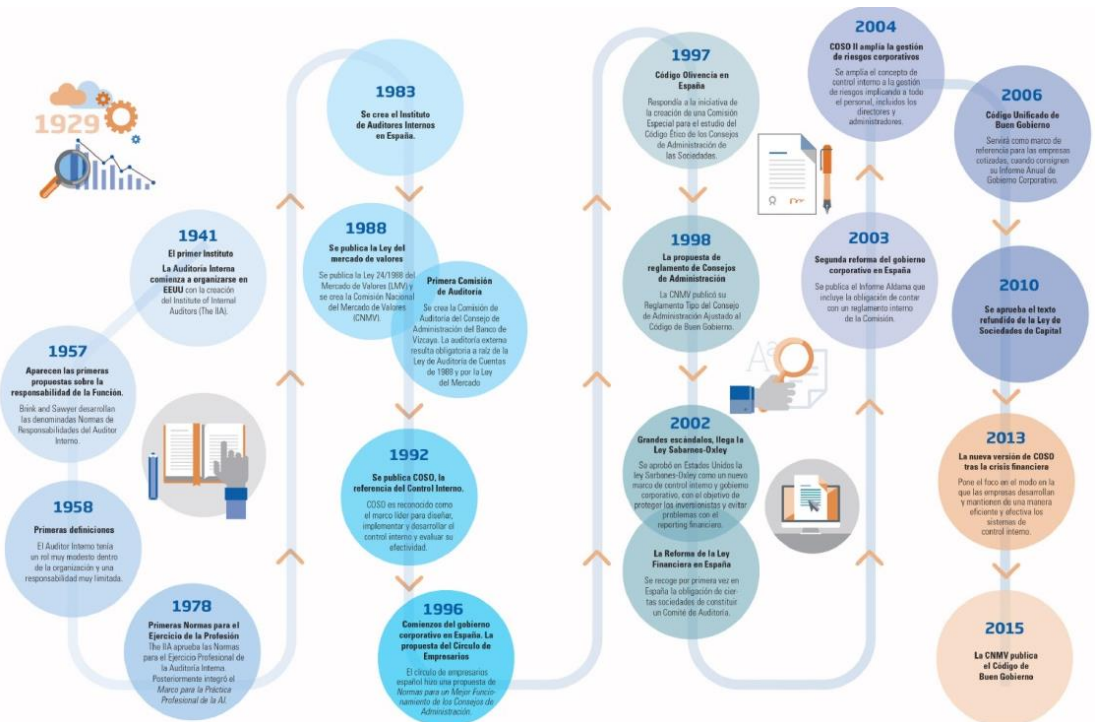
IES	Categoría	Responsables de Aseguramiento de la Calidad	Responsables de Auditoría	Gestión por procesos	Nivel
PUCE	B	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Auditoría Interna	NO	
UDLA	B	Dirección General de Planificación	Dirección General Financiera - Contraloría	NO	
UTN	B	Dirección de Planificación Integral	Unidad de Auditoría Interna	NO	
ESPE	A	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional Dirección de Acreditación	Unidad de Auditoría Interna	SI	Asesor
USFQ	A	Dirección de Estrategia, Desarrollo y Programas Especiales	Unidad de Auditoría Interna	NO	
EPN	A	Dirección de Gestión de la Información y Procesos	Dirección de Auditoría Interna	NO	
ESPOL	A	Gerencia de Planificación Estratégica	Auditoría Interna	SI	Asesor

**Fuente:** PUCE, UDLA, UTN, ESPE, USFQ, EPN, ESPOL (2016)

## 2.4 AUDITORÍA INTERNA

### 2.4.1 Origen y evolución

La Auditoría Interna nace con la creación del Instituto de Auditores Internos en 1941 y la generación de aspectos normativos y doctrinarios para apoyar la mejora del control interno de las organizaciones. La **Figura 12** muestra la evolución que ha tenido la auditoría interna a nivel mundial:



**Figura 12: Evolución de Auditoría Interna**

Fuente: KPMG (2015)

### 2.4.2 Definición

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos (The Institute of Internal Auditors - THEIIA) define la Auditoría Interna como:

Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. IAI (2011)

La Auditoría Interna es vista en la actualidad como una actividad independiente dentro de la organización, para: Pineda (2012)

- Evaluar los procesos de riesgos, controles y gobierno corporativo para mejorar su efectividad.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización
- Generar valor agregado.

Para la ISO 19011 (2011) las auditorías internas son las auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos (ej. para confirmar la efectividad del sistema de gestión o para obtener información para la mejora del sistema de gestión). En estos casos el auditor es independiente sin está libre de responsabilidad de la actividad que se audita o libre de prejuicios o conflicto de intereses.

### **2.4.3 Código de Ética**

El propósito del código de ética es promover la cultura ética en la profesión de auditoría interna para brindar la confianza requerida en el aseguramiento

objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección. Aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de auditoría interna.

El código de ética del IAI abarca dos componentes esenciales:

1. Principios: integridad, objetividad, confidencialidad, competencia.
2. Reglas de conducta para normar el comportamiento de los auditores internos.

#### **2.4.4 Fases de la Auditoría Interna**

No existe una estandarización para el trabajo de auditoría interna, sin embargo, se consideran al menos que se deben realizar las siguientes actividades:

1. Planificar el trabajo basado en riesgos y universo de auditoría
2. Servicios de aseguramiento (revisión especial)
3. Programas de trabajo (Ejecución)
4. Documentación del trabajo (Papeles de trabajo)
5. Comunicación de los resultados (Informe)
6. Preparación de una reunión de Discusión
7. Seguimiento de Recomendaciones
8. Informes al Consejo y a la Alta Dirección

### 2.4.5 Principales funciones

Según Lefcovich (2009) las principales funciones de auditoría interna son:

- Comprobar que todos los niveles de la organización acatan el orden establecido, mediante políticas, normas, leyes, reglamentos, convenios y contratos.
- Evaluar las políticas establecidas en cuanto a si se identifican con los objetivos empresariales
- Evaluar la eficacia de los niveles ejecutivos en la conducción de sus respectivas áreas.
- Evaluar las operaciones, procesos, sistemas, actividades y juzgar respecto a su efectividad.
- Evaluar en todos los niveles de la organización la forma en que se aprovechan los recursos, tales como: tiempo, materiales, financieros, económicos, humanos y las oportunidades.
- Evaluar los riesgos potenciales e informar acerca de ellos.
- Verificar la existencia y aptitud de los planes de contingencia.
- En cada función de Auditoría Interna existe la necesidad de aplicar Kaizen como forma de mejorar la evaluación, calidad de los procesos y actividades auditadas.

## 2.5 MODELO DE MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA

El modelo de madurez de auditoría interna se basa en el Modelo de Madurez de las Capacidades (CMM por sus siglas en inglés). Usado por muchas organizaciones para identificar la madurez o capacidad actual de sus procesos y proporcionar una orientación referente a cómo mejorarlos y llegar al estado deseado/requerido. Los niveles que utiliza el modelo de madurez se muestran en la **Tabla 21**:

**Tabla 21*****Niveles de madurez de procesos***

<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
0	Inexistente	No se aplican una administración de los procesos
1	Inicial	Los procesos son ad hoc y desorganizados
2	Repetible pero intuitivo	Los procesos siguen un patrón regular
3	Definido	Los procesos son documentados y comunicados
4	Administrado y Medible	Los procesos son monitoreados y medidos
5	Optimizado	Los procesos aplican buenas prácticas y son automatizados

Fuente: ISACA (2007, p. 18)

Por consiguiente, para medir el grado de desarrollo o de gestión que posee un Departamento de Auditoría Interna - DAI con respecto a las mejores prácticas del mercado puede evaluarse aplicando un modelo de madurez del proceso de auditoría. El cual fue desarrollado por la fundación de investigación del IIA para disponer de lo siguiente: Badillo (2013)

- Un medio de identificación del estado actual y deseado de la AI.
- Un marco de trabajo para la evaluación / autoevaluación de la actividad de AI.
- Una guía para lograr un mejoramiento ordenado

El modelado de madurez para la administración y control sobre los procesos de auditoría interna y cualquier tipo de auditoría, consiste en desarrollar un método de asignación de puntos a cada indicador que permita obtener una calificación y coloque a la organización en una escala progresiva de desarrollo y madurez de 6 niveles desde Inexistente (0) hasta Optimizado (5), donde cada nivel presenta características particulares según se detalla a continuación:

- **Nivel 0 - Inexistente:** La organización no presenta indicios de gestionar los procesos de auditoría, carece de planificación u orientación para realizar sus actividades. No reconoce su entorno ni partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas. Generalmente, tiene quejas o problemas por sus servicios que no los llegan a resolver, lo que repercute en resultados negativos con los interesados.
- **Nivel 1 - Inicial:** Las auditorías solo se basan en la revisión del cumplimiento normativo, revisión de documentos y transacciones en la búsqueda de precisión. El proceso es ad-hoc o no estructurado, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación. El resultado de la revisión es impredecible, y casi siempre con retrasos y sobrecostos.
- **Nivel 2 - Infraestructura:** Los aspectos de auditoría relacionados con reporte, gestión, ámbito administrativo, prácticas profesionales e identificación de los procesos a auditar se están estableciendo. La planificación de las actividades del Departamento de Auditoría Interna (DAI) se basan principalmente en las prioridades de la administración. Se confía en las capacidades y habilidades de personas específicas.
- **Nivel 3 - Integrado:** Las políticas, los procesos y procedimientos del DAI se encuentran definidos, documentados e integrados con la organización. En este nivel el DAI ya no solo realiza trabajos de auditoría tradicional, sino que ha alcanzado ser un asesor para la organización que provee sugerencias sobre el desempeño y la gestión de riesgos y gobierno.

- **Nivel 4 - Gestionado:** El DAI concuerda con las expectativas de los grupos de interés, cuenta con métricas de desempeño para medir y monitorear sus propios procesos y resultados; a la vez cuenta con requisitos de competencias y habilidades del equipo, con capacidad de renovación y de compartir conocimiento a nivel interno y externo. En este nivel, el DAI funciona como parte integral del sistema de gobernabilidad y gestión de riesgos de la organización.
- **Nivel 5 - Optimizado:** El DAI constituye un ejemplo dentro de la organización con iniciativas de mejora continua de sus procesos e innovación. Demuestran un desempeño catalogado como de clase mundial que emplean las mejores prácticas. El DAI es una parte crítica de la estructura de gobierno de la empresa y cuenta con profesionales altamente especializados, que puedan cubrir trabajos externos a la organización.

## 2.6 TENDENCIAS DE AUDITORIA INTERNA AL 2015

Para (Frett, 2014) los temas de mayor trascendencia para la profesión de auditoría interna durante el 2015 serían los siguientes:

1. Auditoría a los procesos de marketing de las empresas en los Medios Sociales, ya que cada vez es más frecuente la participación de las organizaciones en las comunidades virtuales mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0.
2. Evaluación de riesgo y control interno en tiempo real, con apoyo de la tecnología, y aplicando un enfoque de auditoría continua con análisis de datos

frecuentes y automatizados se puede conocer los puntos de control crítico, las reglas y las excepciones oportunamente.

3. Implementación trabajo COSO 2013 que, aunque es obligatorio para las empresas que cotizan en la Bolsa de EEUU, las empresas comunes hacen uso de las mejores prácticas que este documento presenta.
4. Auditoría del Riesgo en la Nube ya que actualmente las empresas están almacenando información en la nube de datos.
5. Aplicación del nuevo Marco Integrado de Gestión de Riesgos de Negocios - ERM, que está en actualización desde el 2014 (COSO ERM 2004) según lo anunció la Junta del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – COSO.
6. Aplicar los cambios Normas Práctica Profesional Auditoría Interna propuestas.

Según lo expuesto, las tendencias al 2015 señalan que las actividades de auditoría interna deben enfocarse en evaluar tecnologías, así como el uso de sistemas informáticos para análisis de datos en tiempo real. Continuando con esta tendencia para el 2017 las nuevas tecnologías inalámbricas a las que se deberían poner atención serían el ingreso de Bluetooth 5.0, WiGig o Wi-Fi 802.11ad para transmisión de datos, y la realidad virtual en juegos y aplicaciones que involucra a la red de datos.

### 3 DIAGNÓSTICO

En este capítulo se analiza la metodología actual de auditoría interna que se aplica en la PUCE, para conocer los puntos fuertes y débiles de los procesos que se realizan y el resultado de la gestión en cada actividad. Para ello, se prepara y se aplica una herramienta de evaluación que permita determinar el grado de cumplimiento de la gestión de auditoría interna en la PUCE; la herramienta se desarrolla en base a los parámetros de la norma ISO 19011:2011 (Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión), de las NIAS, las NAGAS y el MPPAI (Marco para la práctica profesional de Auditoría Interna) del Instituto de Auditores Internos.

#### 3.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico permitirá evaluar el nivel de madurez del proceso de auditoría que se realiza en la PUCE, los cuales serán aplicados a las áreas encargadas de procesos de auditoría o autoevaluación, con el propósito de:

- Verificar si las áreas incluyen en sus procesos de evaluación las doce fases básicas de un proceso de auditoría establecidas en la presente metodología.
- Obtener el nivel de madurez que cada área presenta en su proceso de evaluación, y determinar que se requiere para avanzar al siguiente nivel.
- Determinar las oportunidades de mejora que existe en el proceso de evaluación actual para posteriormente proponer acciones.

### 3.2 OBJETO DEL DIAGNÓSTICO

Durante el planteamiento de esta investigación se identificó que en la PUCE únicamente la Unidad de Auditoría Interna (UAI) y la Coordinación de Evaluación y Acreditación de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC) incluyen en sus funciones, procesos de auditoría, evaluación interna o autoevaluaciones previa a la revisión externa de los organismos de control. Por tanto, el diagnóstico se aplicará sólo en estas áreas.

### 3.3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para la presente investigación se desarrolla un modelo de evaluación que utiliza una metodología del tipo cualitativa, con parámetros básicos del proceso de auditoría que permitan medir el nivel o madurez de la calidad que existe en la gestión de los procesos de auditoría interna que se aplican en la PUCE.

Para desarrollar el modelo de evaluación se toma como referencia los criterios de la norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión, y agregando las mejores prácticas de auditoría señaladas por las NIAS, las NAGAS y el MPPAI del Instituto de Auditores Internos, se establecieron los parámetros básicos con los cuales se pueden medir y posicionar la gestión de la auditoría interna en la PUCE.

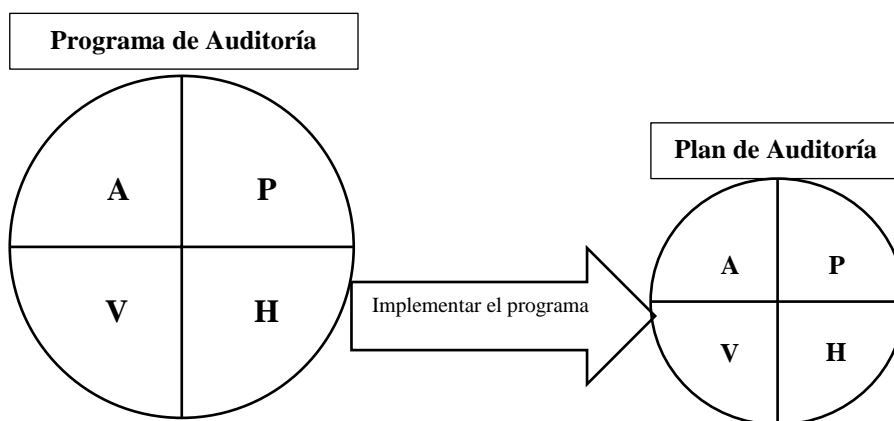
Estos parámetros son cuantificados a través de un modelo de evaluación, el cual está compuesto por **ciclos, fases (variables), procesos (indicadores) y actividades**; y se

lo ejecuta a través de una guía de entrevista para medir la capacidad de implementación de cada componente dentro del ciclo PHVA de mejora continua. Adicional a la guía se incorporó un **modelo de madurez**, que permite determinar cuantitativamente los parámetros cualitativos y visualizar el nivel en el que se encuentra la gestión de auditoría interna, y que debería aplicar la PUCE para alcanzar el siguiente nivel.

### 3.3.1 Determinación de los componentes del modelo de evaluación

#### 3.3.1.1 Determinación de los ciclos

Según lo que indica la (ISO 19011, 2011) el ciclo PHVA de auditoría estaría compuesto de dos ciclos PHVA, uno para el programa de auditoría y otro para el plan de auditoría. Donde, el PHVA del plan de auditoría es la fase H-hacer del ciclo PHVA del programa de auditoría denominado “Implementar el programa de Auditoría Interna”. Lo cual se representa en la **Figura 13**:



**Figura 13: Ciclo PHVA de Auditoría**

**Fuente:** Auditoría Interna PUCE (2017)

Por tanto, conforme lo señala (ISO 19011, 2011, pág. 15) las fases del ciclo PHVA para la gestión de un programa de auditoría y para el plan de auditoría se ilustra en la **Figura 14**:

Ciclo PHVA del Programa de Auditoría Interna		Ciclo PHVA del Plan de Auditoría	
Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	P	Iniciar la auditoría individual
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	P	Revisar información y conocer la organización
			Preparar la auditoría en sitio
		H	Ejecutar la auditoría en sitio
		H	Preparar y emitir el informe de auditoría
			Finalizar la auditoría individual
		V	Dirigir la auditoría de seguimiento
		V	Evaluar el proceso de auditoría
		A	Mejorar el proceso de auditoría
V	Monitorear el programa de auditoría interna		
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna		

**Figura 14: Ciclo PHVA de Auditoría**

*Fuente: (ISO 19011, 2011)*

### 3.3.1.2 Determinación de las fases (variables)

Según lo expuesto anteriormente, y luego de analizar los procesos básicos de auditoría de la norma ISO 19011:2011, las NIAS, las NAGAS, el MPPAI y varios manuales de auditoría interna de otras universidades, se determina que la auditoría debe cumplir de manera secuencial con al menos 12 fases, las cuales se utilizan como variables en el modelo de evaluación desarrollado y se detallan a continuación:

1. **Preparar el programa de Auditoría Interna:** Esta variable mide la capacidad que tiene la organización para establecer un programa de auditoría interna que contribuya a la determinación de la efectividad de los procesos y al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Mide la capacidad que tiene el programa de auditoría para incluir la información y recursos necesarios para organizar y conducir las auditorías individuales de manera eficiente dentro de los tiempos especificados.
  
2. **Iniciar la auditoría individual:** Esta variable mide la capacidad que tiene la organización para analizar la viabilidad de cada proceso de auditoría, establecer los aspectos necesarios para iniciar el proceso de forma adecuada, tales como sus objetivos, alcance, criterios, el equipo auditor.
  
3. **Revisar información y conocer la organización:** Esta variable mide la capacidad del proceso de auditoría para reunir información y obtener un conocimiento general de la organización o unidad a ser auditada.
  
4. **Preparar la auditoría en sitio:** Esta variable mide el nivel de efectividad para preparar un plan de auditoría basado en la información preliminar, considerando los riesgos de auditoría que pueden afectar las actividades normales del auditado. A la vez mide el nivel de efectividad del plan para facilitar la

programación y coordinación eficiente de las actividades de auditoría a fin de alcanzar efectivamente los objetivos.

5. **Ejecutar la auditoría en sitio:** Esta variable mide la capacidad que posee el proceso de auditoría para iniciar y finalizar las actividades de auditoría, recopilar y verificar la información, la aplicación de técnicas de muestro y la eficiencia para preparar y comunicar los hallazgos oportunamente.
  
6. **Preparar y emitir el informe de auditoría:** Esta variable mide la capacidad que posee el proceso de auditoría para reportar los resultados de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría y proveer un registro completo, exacto, conciso y claro de la auditoría.
  
7. **Finalizar la auditoría individual:** Esta variable mide la capacidad que posee el proceso de auditoría para garantizar con el cumplimiento de todas las actividades de auditoría planeadas y mantener apropiadamente los registros de auditoría.
  
8. **Dirigir la auditoría de seguimiento:** Esta variable mide la capacidad que tiene el proceso de auditoría para establecer una auditoría de seguimiento de las acciones correctivas, preventivas, o de mejora que proponga el auditado.
  
9. **Evaluar el proceso de auditoría:** Esta variable mide el nivel de fiabilidad que demuestra el proceso de auditoría y la habilidad

para alcanzar sus objetivos, la competencia de los auditores para planear y ejecutar las auditorías.

**10. Mejorar el proceso de auditoría:** Esta variable mide la capacidad que existe en la organización para aplicar procesos de mejora continua a los auditores y al proceso de auditoría.

**11. Monitorear el programa de auditoría interna:** Esta variable mide la capacidad que existen en la organización para monitorear la conformidad con los programas de auditoría, cronogramas y objetivos de auditoría, así como el desempeño de todos los equipos auditores.

**12. Revisar y mejorar el programa de auditoría interna:** Esta variable mide la capacidad que existe en la organización para revisar el programa de auditoría y aplicar las lecciones aprendidas en el proceso de mejora continua del programa de auditoría.

Dichas variables agrupan determinados procesos que deben seguir una secuencia de ejecución, que, si bien puede cambiar dependiendo del auditado, los procesos y otras circunstancias específicas de la auditoría; estas permiten desglosar una serie de indicadores que responden a criterios determinados en la norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión.

### 3.3.1.3 Determinación de los procesos (indicadores)

Las directrices permiten gestionar los procesos de auditoría con el objetivo de hacer de la auditoría una herramienta eficaz y fiable que apoye a la toma de decisiones de la organización, proporcionando información para mejorar su desempeño y conclusiones de pertinentes y suficientes, a la vez evitar la duplicidad de esfuerzos en la ejecución de procesos de evaluación similares. Estas directrices representan los indicadores en el modelo de evaluación planteado para medir la gestión de auditoría.

La **Figura 15** muestra los 49 indicadores (procesos) planteados de forma secuencial y agrupada por cada variable (fase):

No.	Fase	No.	Proceso
1	Preparar el programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna
		2	Determinar el Universo de Auditoría
		3	Definir los objetivos del programa
		4	Definir el alcance del programa
		5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría
		6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría
		7	Establecer los recursos del programa de auditoría
		8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría
		9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría
		11	Definir el alcance de la auditoría
		12	Definir los criterios de la auditoría
		13	Determinar la factibilidad de la auditoría
		14	Nombrar el líder del equipo auditor
		15	Establecer el equipo de auditoría
3	Revisar información y conocer la organización	16	Establecer contacto inicial con el auditado
		17	Revisar documentación preliminar
4	Preparar la auditoría en sitio	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar
		19	Preparar el Plan de auditoría
		20	Definir las funciones del líder de auditoría
		21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría
		22	Definir el rol de los guías de la auditoría
		23	Asignar los recursos para la auditoría
		24	Preparar papeles de trabajo
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial
		26	Comunicar durante la auditoría
		27	Obtener información de varias fuentes
		28	Dirigir las visitas y entrevistas
		29	Recopilar y verificar la información
		30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas
		31	Generar hallazgos de auditoría
		32	Preparar las conclusiones de auditoría
		33	Dirigir la reunión final
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría
		35	Emitir y aprobar informe de auditoría
7	Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría
		37	Mantener los registros de auditoría
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría
		40	Establecer criterios de evaluación del auditor
		41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores
		42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores
		43	Evaluar las competencias de los auditores
		44	Realizar una evaluación integral de los auditores
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría
		46	Mejorar el desarrollo de los auditores
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría
		49	Mejorar el programa de auditoría

**Figura 15: Procesos de la Auditoría**

Fuente: ISO 19011 (2011)

## 3.3.1.4 Determinación de las actividades

Las actividades fueron determinadas en base a la norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión, que contiene las directrices o controles para cualquier tipo de auditoría. El modelo propuesto presenta aproximadamente 500 actividades, colocadas en forma de preguntas que permitirán al entrevistado analizar y manifestar su nivel de conformidad con cada declaración. La **Figura 16** muestra un ejemplo de las actividades establecidas para el proceso “Formular el Programa de Auditoría Interna”. Todas las actividades establecidas se pueden observar en el modelo de evaluación completo presentado en el **ANEXO 2**.

Proceso	Actividad
Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría se formula recopilando y analizando la información general de la organización?
	¿El programa de auditoría se alinea al Plan Estratégico de la Organización y es consistente con las metas de la organización?
	¿El programa de auditoría interna incluye los objetivos y alcance del programa y de las auditorías individuales?
	¿El programa de auditoría interna detalla el número, tipos, duración, ubicación y cronograma de las auditorías individuales?
	¿El programa de auditoría es formalmente aprobado por la alta gerencia y partes interesadas?
	¿El programa de auditoría interna incluye la selección de equipos auditores?
	¿El programa de auditoría interna incluye los métodos y procedimientos a aplicar?
	¿El programa de auditoría interna incluye los criterios aplicables de auditoría?
	¿El programa de auditoría incluye la coordinación de las auditorías individuales y otras actividades relevantes?
	¿El programa de auditoría interna incluye los procesos para manejo de confidencialidad, seguridad de la información, salud y seguridad y otros temas de interés?

**Figura 16: Actividades del Proceso de Auditoría**

Fuente: ISO 19011 (2011)

### 3.3.2 Ponderación de las componentes del modelo

#### 3.3.2.1 Ponderación de las fases (variables)

Para determinar los pesos de cada fase fue necesario considerar que en el ciclo de Deming ó Ciclo PHVA la etapa de planificación es la más importante, ya que si no se planifica correctamente los resultados en las otras 3 etapas se verán afectados, bajo esta premisa en el modelo propuesto se asigna un 35% a la fase de P-planificación, 30% a la fase H-hacer, 20% a la fase V-verificar y un 15% a la fase A-actuar; conforme se ilustra en la **Figura 17**:

Ciclo 1 - PHVA del Programa de Auditoría Interna		
Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%
V	Monitorear el programa de auditoría interna	20%
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%

Ciclo 2 - PHVA del Plan de Auditoría		
Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2
P	Iniciar la auditoría individual	35%
	Revisar información y conocer la organización	
	Preparar la auditoría en sitio	
H	Ejecutar la auditoría en sitio	30%
	Preparar y emitir el informe de auditoría	
	Finalizar la auditoría individual	
V	Dirigir la auditoría de seguimiento	20%
	Evaluar el proceso de auditoría	
A	Mejorar el proceso de auditoría	15%

**Figura 17: Ponderación de las fases de auditoría ciclo PHVA**

Fuente: ISO 1901 (2011)

Ahora bien, para determinar el peso de cada una de las 12 fases dentro del ciclo PHVA es necesario normalizar el peso asignado, aplicando las siguientes fórmulas:

$$\text{Pff} = \text{Pf} * \text{P1} \text{ (para las fases del Ciclo 1)}$$

$$\text{Pff} = \text{Pf} * \text{P1} * \text{P2} \text{ (para las fases del Ciclo 2)}$$

Dónde:

- **Pff** = peso final de cada fase.
- **Pf** = peso de la fase, peso para normalización, establecido por el investigador considerando la cantidad e importancia de las fases dentro del ciclo 1 y ciclo 2.
- **P1** = peso del ciclo 1 del programa de auditoría, es establecido por el investigador otorgando mayor porcentaje a la fase de planificación dentro del ciclo de mejora continua PHVA.
- **P2** = peso del ciclo 2 del plan de auditoría, es establecido por el investigador otorgando mayor porcentaje a la fase de planificación dentro del ciclo de mejora continua PHVA.

El resultado de la normalización de los pesos de las fases se muestra en la *Figura 18*:

Ciclo 1 - Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	Ciclo 2 - Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2	Pf - Peso Fase	Pff - Peso Final Fase
Preparar el programa de Auditoría Interna	35%			100%	35%
Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	Iniciar la auditoría individual	35%	40%	4%
		Revisar información y conocer la organización		30%	3%
		Preparar la auditoría en sitio		30%	3%
		Ejecutar la auditoría en sitio	30%	40%	4%
		Preparar y emitir el informe de auditoría		30%	3%
		Finalizar la auditoría individual		30%	3%
		Dirigir la auditoría de seguimiento	20%	50%	3%
		Evaluar el proceso de auditoría	15%	50%	3%
		Mejorar el proceso de auditoría		100%	5%
Monitorear el programa de auditoría interna	20%			100%	20%
Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%			100%	15%
					100%

**Figura 18: Pesos normalizados de las fases de auditoría**

### 3.3.2.2 Ponderación de los procesos (indicadores)

Para determinar los pesos de los procesos propuestos en el modelo, fue necesario aplicar la técnica para toma de decisiones denominada Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process - AHP, en inglés). Esta técnica propone el diseño de una matriz de comparaciones de criterios uno a uno, donde respondiendo a la pregunta ¿cuál criterio es más importante y en que escala brinda un mayor aporte a la gestión de auditoría? Las calificaciones se basan en una escala de importancia con valores y colores que se muestran en la **Tabla 22**:

**Tabla 22**

*Escala de Importancia del método AHP*

Valor	Importancia	Explicación
1	Baja	Los dos criterios contribuyen igual al objetivo
3	Moderada	La experiencia y el juicio favorecen un poco a un criterio frente al otro.
5	Fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente a un criterio frente al otro.
7	Muy Fuerte	Un criterio es favorecido muy fuertemente sobre el otro. En la práctica se puede demostrar su dominio.
9	Extrema	La evidencia favorece en la más alta medida frente al otro.

**Fuente:** OREJUELA CABRERA & OSORIO GÓMEZ (2008, p. 249)

Nota: Los valores intermedios, 2, 4, 6 y 8 no se consideran ya que son usados cuando las diferencias entre los criterios son mínimas y para el modelo propuesto no aplica. El color rojo representa los procesos de baja importancia, mientras que el verde los de extrema importancia.

De esta manera bajo la técnica AHP se analizan y comparan cada uno de los procesos dentro de cada fase según su importancia en la gestión de auditoría, por ejemplo, al aplicar la técnica AHP a los procesos de la fase “Preparar el programa de Auditoría Interna”

tenemos que el proceso “Identificar y evaluar los riesgos del programa de auditoría” es de extrema importancia con una ponderación del 31%, lo cual es razonable ya que para la gestión de auditoría la evaluación de riesgos es de extrema importancia para priorizar los puntos de revisión. Las ponderaciones del ejemplo se muestran en la **Figura 19**, mientras que el análisis realizado a mayor detalle para la ponderación de cada proceso se los puede observar en el **ANEXO 1**.

Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)
Preparar el programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	2%
	2	Determinar el Universo de Auditoría	15%
	3	Definir los objetivos del programa	15%
	4	Definir el alcance del programa	15%
	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	31%
	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	7%
	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	7%
	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%
	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%
			<b>100%</b>

	Aplicación de AHP									Normalización									Pp - Peso Proceso
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio
1	1	1/7	1/7	1/7	1/9	1/5	1/5	1/3	1/3	1/47	15/757	15/757	15/757	35/881	3/343	3/343	1/73	1/73	1/54
2	7	1	1	1	1/3	5	5	3	3	7/47	105/757	105/757	105/757	105/881	75/343	75/343	9/73	9/73	7/46
3	7	1	1	1	1/3	5	5	3	3	7/47	105/757	105/757	105/757	105/881	75/343	75/343	9/73	9/73	7/46
4	7	1	1	1	1/3	5	5	3	3	7/47	105/757	105/757	105/757	105/881	75/343	75/343	9/73	9/73	7/46
5	9	3	3	3	1	5	5	7	7	9/47	315/757	315/757	315/757	315/881	75/343	75/343	21/73	21/73	5/16
6	5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1	3	3	5/47	21/757	21/757	21/757	63/881	15/343	15/343	9/73	9/73	1/15
7	5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1	3	3	5/47	21/757	21/757	21/757	63/881	15/343	15/343	9/73	9/73	1/15
8	3	1/3	1/3	1/3	1/7	1/3	1/3	1	1	3/47	35/757	35/757	35/757	45/881	5/343	5/343	3/73	3/73	3/74
9	3	1/3	1/3	1/3	1/7	1/3	1/3	1	1	3/47	35/757	35/757	35/757	45/881	5/343	5/343	3/73	3/73	3/74
	47	7	7	7	3	23	23	24	24										1

**Figura 19:** Ejemplo de aplicación de la técnica AHP a los procesos

Luego de obtener la ponderación para cada proceso aplicando la técnica AHP, es necesario normalizar los pesos, aplicando la fórmula:

$$\mathbf{Pfp} = \mathbf{Pp} * \mathbf{Pff}$$

Dónde:

- **Pfp** = peso final de cada proceso.
- **Pp** = peso de cada proceso obtenido mediante la técnica AHP.
- **Pff** = peso final de cada fase, resultado de normalizar los pesos de cada fase dentro del ciclo PHVA del programa y del plan de auditoría.

Por tanto, los resultados de la ponderación y la normalización de los 49 procesos planteados de forma secuencial con su respectiva importancia y agrupados por cada fase se especifican en la **Figura 20**.

No.	Fase	Pff - Peso Final Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso	Σ Pp	Pfp - Peso Final Proceso	Σ Pfp
1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	2%	100%	1%	35%
			2	Determinar el Universo de Auditoría	15%		5%	
			3	Definir los objetivos del programa	15%		5%	
			4	Definir el alcance del programa	15%		5%	
			5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	31%		11%	
			6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	7%		2%	
			7	Establecer los recursos del programa de auditoría	7%		2%	
			8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%		1%	
			9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%		1%	
2	Iniciar la auditoría individual	4%	10	Definir los objetivos de la auditoría	25%	100%	1%	4%
			11	Definir el alcance de la auditoría	25%		1%	
			12	Definir los criterios de la auditoría	25%		1%	
			13	Determinar la factibilidad de la auditoría	11%		0%	
			14	Nombrar el líder del equipo auditor	5%		0%	
			15	Establecer el equipo de auditoría	5%		0%	
			16	Establecer contacto inicial con el auditado	3%		0%	
3	Revisar información y conocer la organización	3%	17	Revisar documentación preliminar	25%	100%	1%	3%
			18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	75%		2%	
4	Preparar la auditoría en sitio	3%	19	Preparar el Plan de auditoría	43%	100%	1%	3%
			20	Definir las funciones del líder de auditoría	20%		1%	
			21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	20%		1%	
			22	Definir el rol de los guías de la auditoría	3%		0%	
			23	Asignar los recursos para la auditoría	9%		0%	
			24	Preparar papeles de trabajo	6%		0%	
5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	25	Dirigir la reunión inicial	2%	100%	0%	4%
			26	Comunicar durante la auditoría	9%		0%	
			27	Obtener información de varias fuentes	4%		0%	
			28	Dirigir las visitas y entrevistas	7%		0%	
			29	Recopilar y verificar la información	26%		1%	
			30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	26%		1%	
			31	Generar hallazgos de auditoría	13%		0%	
			32	Preparar las conclusiones de auditoría	13%		0%	
			33	Dirigir la reunión final	2%		0%	
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	3%	34	Preparar el informe de auditoría	50%	100%	1%	3%
			35	Emitir y aprobar informe de auditoría	50%		1%	
7	Finalizar la auditoría individual	3%	36	Finalizar la auditoría	75%	100%	2%	3%
			37	Mantener los registros de auditoría	25%		1%	
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	3%	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	100%	100%	3%	3%
9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	39	Evaluar el proceso de auditoría	33%	100%	1%	3%
			40	Establecer criterios de evaluación del auditor	33%		1%	
			41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	6%		0%	
			42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	6%		0%	
			43	Evaluar las competencias de los auditores	6%		0%	
			44	Realizar una evaluación integral de los auditores	15%		0%	
10	Mejorar el proceso de auditoría	5%	45	Mejorar el proceso de auditoría	75%	100%	3%	5%
			46	Mejorar el desarrollo de los auditores	25%		1%	
11	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	100%	100%	20%	20%
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	48	Revisar el programa de auditoría	25%	100%	4%	15%
			49	Mejorar el programa de auditoría	75%		11%	
		100%						100%

**Figura 20: Ponderación de los procesos (indicadores)**

## 3.3.2.3 Ponderación de las actividades

Para ponderar cada actividad que compone cada proceso, es necesario colocar todas las actividades en un flujo secuencial y asignar el porcentaje con el cual cada actividad aporta para alcanzar un nivel de madurez de auditoría del proceso, por ejemplo, para alcanzar el nivel de madurez 1 del proceso “Formular el Programa de Auditoría Interna”, las 2 primeras actividades aportan con el 40% y 60% respectivamente, conforme se muestra en la *Figura 21*. Las ponderaciones asignadas a todas las actividades se los puede observar en el **ANEXO 1**.

No.	Proceso	Actividad	Nivel Madurez Establecida	Pa - Peso Actividad
1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría se formula recopilando y analizando la información general de la organización?	1	0,4
		¿El programa de auditoría se alinea al Plan Estratégico de la Organización y es consistente con las metas de la organización?		0,6
		¿El programa de auditoría interna incluye los objetivos y alcance del programa y de las auditorías individuales?	2	0,2
		¿El programa de auditoría interna detalla el número, tipos, duración, ubicación y cronograma de las auditorías individuales?		0,2
		¿El programa de auditoría es formalmente aprobado por la alta gerencia y partes interesadas?		0,6
		¿El programa de auditoría interna incluye la selección de equipos auditores?	3	0,3
		¿El programa de auditoría interna incluye los métodos y procedimientos a aplicar?		0,3
		¿El programa de auditoría interna incluye los criterios aplicables de auditoría?		0,4
		¿El programa de auditoría incluye la coordinación de las auditorías individuales y otras actividades relevantes?	4	1
		¿El programa de auditoría interna incluye los procesos para manejo de confidencialidad, seguridad de la información, salud y seguridad y otros temas de interés?	5	1
			5	

**Figura 21: Ponderación de las actividades**

### 3.3.3 Método para determinar el nivel de madurez de los componentes

El modelado de madurez para la administración y control sobre los procesos de auditoría interna y cualquier tipo de auditoría, consiste en desarrollar un método de asignación de puntos a cada indicador que permita obtener una calificación y coloque a la organización en una escala progresiva de desarrollo y madurez de 6 niveles desde Inexistente (0) hasta Optimizado (5), donde cada nivel presenta características particulares según se detalla a continuación:

- **Nivel 0 - Inexistente:** La organización no presenta indicios de gestionar los procesos de auditoría, carece de planificación u orientación para realizar sus actividades. No reconoce su entorno ni partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas. Generalmente, tiene quejas o problemas por sus servicios que no los llegan a resolver, lo que repercute en resultados negativos con los interesados.
- **Nivel 1 - Inicial:** Las auditorías solo se basan en la revisión del cumplimiento normativo, revisión de documentos y transacciones en la búsqueda de precisión. El proceso es ad-hoc o no estructurado, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación. El resultado de la revisión es impredecible, y casi siempre con retrasos y sobrecostos.
- **Nivel 2 - Infraestructura:** Los aspectos de auditoría relacionados con reporte, gestión, ámbito administrativo, prácticas profesionales e

identificación de los procesos a auditar se están estableciendo. La planificación de las actividades del Departamento de Auditoría Interna (DAI) se basan principalmente en las prioridades de la administración. Se confía en las capacidades y habilidades de personas específicas.

- **Nivel 3 - Integrado:** Las políticas, los procesos y procedimientos del DAI se encuentran definidos, documentados e integrados con la organización. En este nivel el DAI ya no solo realiza trabajos de auditoría tradicional, sino que ha alcanzado ser un asesor para la organización que provee sugerencias sobre el desempeño y la gestión de riesgos y gobierno.
- **Nivel 4 - Gestionado:** El DAI concuerda con las expectativas de los grupos de interés, cuenta con métricas de desempeño para medir y monitorear sus propios procesos y resultados; a la vez cuenta con requisitos de competencias y habilidades del equipo, con capacidad de renovación y de compartir conocimiento a nivel interno y externo. En este nivel, el DAI funciona como parte integral del sistema de gobernabilidad y gestión de riesgos de la organización.
- **Nivel 5 - Optimizado:** El DAI constituye un ejemplo dentro de la organización con iniciativas de mejora continua de sus procesos e innovación. Demuestran un desempeño catalogado como de clase mundial que emplean las mejores prácticas. El DAI es una parte crítica de la estructura de gobierno de la empresa y cuenta con profesionales

altamente especializados, que puedan cubrir trabajos externos a la organización.

El modelo propuesto identifica cada nivel de madurez con un color según se muestra en la **Tabla 23**:

**Tabla 23**

*Niveles de Madurez de Auditoría Interna*

Nivel	Designación	Explicación
0	Inexistente	La organización no presenta indicios de gestionar los procesos de auditoría, carece de planificación u orientación para realizar sus actividades.
1	Inicial	El proceso de auditoría es ad-hoc o no estructurado, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación.
2	Infraestructura	La planificación de las actividades del DAI se basa principalmente en las prioridades de la administración.
3	Integrado	El DAI ya no solo realiza trabajos de auditoría tradicional. Es un asesor para la organización que provee sugerencias sobre el desempeño y la gestión de riesgos y gobierno.
4	Gestionado	El DAI concuerda con las expectativas de los grupos de interés, cuenta con métricas de desempeño para medir y monitorear sus propios procesos y resultados.
5	Optimizado	El DAI constituye un ejemplo dentro de la organización con iniciativas de mejora continua de sus procesos e innovación

3.3.3.1 Madurez de las actividades de auditoría

Para obtener los resultados de madurez de las actividades es necesario que el entrevistado o auditado analice y manifieste su nivel de conformidad con cada declaración o pregunta planteada dentro de cuatro posibles repuestas que a su vez representan un puntaje, mostradas en la **Tabla 24**:

**Tabla 24*****Escala de respuestas a la madurez de las actividades***

<b>Ra - Respuesta Actividad</b>	<b>Definición</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje de la respuesta (PRa)</b>
CI	Completamente implementado (86%-100%)	3	1
AI	Ampliamente implementado (51% -85%)	2	0,67
PI	Parcialmente Implementado (16%-50%)	1	0,33
NI	Nada Implementado (0%-15%)	0	0

**Fuente:** Alarcón Aldana, González Sanabria, & Rodríguez Torres (2011)

Con el puntaje de la respuesta es posible obtener el valor de madurez de cada una de las declaraciones de la norma ISO 19011:2011, aplicando la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Va = Pa \times PRa}$$

Dónde:

- **Va** = valor de madurez por cada declaración o actividad.
- **Pa**= peso asignado a cada declaración. Ver **ANEXO 1**.
- **PRa** = Puntaje de la respuesta de cada declaración entre 0 (nada) a 1 (completamente). Ver **Tabla 24**.

Debido a que las actividades deben cumplirse en forma secuencial y deben estar completamente implementadas (CI) para que aporten a la madurez del proceso, se establece que la madurez de la actividad (Ma) toma dos únicos valores:

- **Ma = Va** (si y solo si Ra = CI)
- **Ma = 0** (si Ra = PI, si Ra = AI o si Ra = NI)

La **Figura 22** muestra un ejemplo para obtener el nivel de madurez de las declaraciones o actividades del proceso “Formular el Programa de Auditoría Interna”:

Actividad	Nivel Madurez Establecida	Pa - Peso Actividad	Justificación/evidencia (referencia)	Ra - Respuesta Actividad	Observación	Va - Valor Actividad	Ma - Madurez Actividad
¿El programa de auditoría se formula recopilando y analizando la información general de la organización?	1	0,4	Programa de auditoría aprobado	CI	Se realiza en base al programa del año anterior	0,4	0,4
¿El programa de auditoría se alinea al Plan Estratégico de la Organización y es consistente con las metas de la organización?		0,6	Programa de auditoría aprobado	CI	No se realiza de manera formal, pero se considera al plan estratégico	0,6	0,6
¿El programa de auditoría interna incluye los objetivos y alcance del programa y de las auditorías individuales?	2	0,2	Programa de auditoría aprobado	CI		0,2	0,2
¿El programa de auditoría interna detalla el número, tipos, duración, ubicación y cronograma de las auditorías individuales?		0,2	Programa de auditoría aprobado - Cronograma	PI	El programa solo señala número y duración	0,1	0
¿El programa de auditoría es formalmente aprobado por la alta gerencia y partes interesadas?		0,6	Programa de auditoría aprobado - firmas de aprobación	AI	Falta la aprobación formal del Consejo Superior	0,4	0
¿El programa de auditoría interna incluye la selección de equipos auditores?	3	0,3	Programa de auditoría aprobado - Equipos auditores	AI	El programa no lo establece, pero todo el equipo de Auditoría Interna (3 personas) se involucra en todo el programa	0,2	0
¿El programa de auditoría interna incluye los métodos y procedimientos a aplicar?		0,3	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	PI	Se incluye solo procedimientos para realizar el programa	0,1	0
¿El programa de auditoría interna incluye los criterios aplicables de auditoría?		0,4	Programa de auditoría aprobado - Criterios	AI	No incluye las reformas	0,3	0
¿El programa de auditoría incluye la coordinación de las auditorías individuales y otras actividades relevantes?	4	1	Programa de auditoría aprobado - Cronograma	AI	Indica que depende de la coordinación con las diferentes Unidades, sin embargo por ser un equipo corto no es compleja la coordinación	0,7	0
¿El programa de auditoría interna incluye los procesos para manejo de confidencialidad, seguridad de la información, salud y seguridad y otros temas de interés?	5	1	Programa de auditoría aprobado - Acuerdos	NI		0,0	0

**Figura 22: Madurez de las actividades de auditoría**

Adicionalmente, el modelo propuesto posee un campo de justificación / evidencia como referencia de la documentación a revisar, y de igual manera posee un campo observación que permite colocar las debilidades encontradas que no permiten calificar a la actividad como completamente implementada.

### 3.3.3.2 Madurez de los procesos de auditoría

Considerando que cada proceso se compone de actividades, al sumar los valores de madurez de las actividades se obtiene el valor y el nivel de madurez de cada proceso, con las siguientes fórmulas:

- **Mp** = madurez del proceso =  $\sum Ma$
- **Np** = Nivel de Madurez de cada proceso, en base al puntaje se coloca desde 0 (No existente) a 5 (Optimizado)

La **Figura 23** muestra un ejemplo para obtener el nivel de madurez del proceso “Formular el Programa de Auditoría Interna”:

No.	Proceso	Actividad	Ma - Madurez Actividad	Mp - Madurez Proceso	Np - Nivel Proceso
1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría se formula recopilando y analizando la información general de la organización?	0,4	1,2	Nivel 1
		¿El programa de auditoría se alinea al Plan Estratégico de la Organización y es consistente con las metas de la organización?	0,6		
		¿El programa de auditoría interna incluye los objetivos y alcance del programa y de las auditorías individuales?	0,2		
		¿El programa de auditoría interna detalla el número, tipos, duración, ubicación y cronograma de las auditorías individuales?	0		
		¿El programa de auditoría es formalmente aprobado por la alta gerencia y partes interesadas?	0		
		¿El programa de auditoría interna incluye la selección de equipos auditores?	0		
		¿El programa de auditoría interna incluye los métodos y procedimientos a aplicar?	0		
		¿El programa de auditoría interna incluye los criterios aplicables de auditoría?	0		
		¿El programa de auditoría incluye la coordinación de las auditorías individuales y otras actividades relevantes?	0		
		¿El programa de auditoría interna incluye los procesos para manejo de confidencialidad, seguridad de la información, salud y seguridad y otros temas de interés?	0		

**Figura 23: Nivel de Madurez de cada proceso**

### 3.3.3.3 Madurez de las fases de auditoría

Debido a que las fases se componen de procesos, es necesario aplicar normalización a la madurez del proceso mediante la siguiente fórmula:

$$Vp = Mp \times Pfp$$

Dónde:

- **Vp** = valor de madurez normalizado por cada proceso.
- **Mp** = valor de madurez de cada proceso.
- **Pfp** = peso final de cada proceso. Ver *Figura 24*.

Para obtener la madurez y el nivel de cada fase es necesario sumar los valores de madurez normalizados de los procesos, aplicando las siguientes fórmulas:

- **Mf** = madurez de la fase =  $\sum Vp$
- **Nf** = Nivel de Madurez de cada fase, en base al puntaje se coloca desde 0 (No existente) a 5 (Optimizado)

La *Figura 24* muestra un ejemplo para obtener el nivel de madurez de la fase “Preparar el Programa de Auditoría Interna”:

Fase	Pff - Peso Final Fase	Proceso	Pp - Peso Proceso	Pfp - Peso Final Proceso	Mp - Madurez Proceso	Vp - Valor Proceso	Mf - Madurez Fase	Nf - Nivel Fase
Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	Formular el Programa de Auditoría Interna	2%	1%	0	0,00	0,3142	Nivel 0
		Determinar el Universo de Auditoría	15%	0%	2	0,11		
		Definir los objetivos del programa	15%	0%	0	0,00		
		Definir el alcance del programa	15%	0%	0	0,00		
		Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	31%	0%	0	0,00		
		Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	7%	0%	1	0,03		
		Establecer los recursos del programa de auditoría	7%	0%	4	0,09		
		Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%	0%	1	0,01		
		Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%	0%	5	0,07		

**Figura 24:** Nivel de Madurez de cada fase

## 3.3.3.4 Madurez de los ciclos PHVA de auditoría

Finalmente, ya obtenido el valor y nivel de madurez de las 12 fases de auditoría, es posible obtener el nivel de madurez de cada una de las etapas del Ciclo 1 (ciclo PHVA del programa de auditoría) según las fórmulas mostradas en la columna M1 de la **Figura 25**, las cuales al sumar dan como resultado el valor y nivel de madurez del Programa de Auditoría:

Ciclo 1 - PHVA del Programa de Auditoría Interna				
Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	M1- Madurez Ciclo 1	N1- Nivel Ciclo 1
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	= Mf 1	0
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	= $\sum(Mf 2:Mf 10)$	3
V	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	= Mf 11	5
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	= Mf 12	2
Madurez del programa de auditoría			= $\sum(Mf 1:Mf 12)$	Nivel 2

**Figura 25: Nivel de Madurez del Ciclo1**

De igual manera la madurez de las etapas del Ciclo 2 (ciclo PHVA del plan de auditoría) se obtienen aplicando las fórmulas mostradas en la columna M2 de la **Figura 26**, las cuales al sumar dan como resultado el valor y nivel de madurez del Plan de Auditoría que coincide con la madurez de la etapa H (Implementar el programa de auditoría interna) del Ciclo1:

Ciclo 2 - PHVA del Plan de Auditoría				
Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2	M2- Madurez Ciclo 2	N2 - Nivel Ciclo 2
P	Iniciar la auditoría individual	35%	$=\sum(\text{Mf } 2:\text{Mf } 4)$	2
	Revisar información y conocer la organización			
	Preparar la auditoría en sitio			
H	Ejecutar la auditoría en sitio	30%	$=\sum(\text{Mf } 5:\text{Mf } 7)$	3
	Preparar y emitir el informe de auditoría			
	Finalizar la auditoría individual			
V	Dirigir la auditoría de seguimiento	20%	$=\sum(\text{Mf } 8:\text{Mf } 9)$	4
	Evaluar el proceso de auditoría			
A	Mejorar el proceso de auditoría	15%	$= \text{Mf } 10$	2
<b>Madurez del plan de auditoría</b>			<b><math>=\sum(\text{Mf } 2:\text{Mf } 10)</math></b>	<b>Nivel 3</b>

Figura 26: Nivel de Madurez del Ciclo2

### 3.3.3.5 Madurez del proceso de auditoría de la organización

Para obtener el valor y nivel de madurez del proceso de auditoría de la organización se puede obtener al sumar la madurez de las fases el cual coincide con la madurez del programa de auditoría, como se muestra en la tabla final de resultados representada en la *Figura 27*:

Ciclo 1 (PHVA del Programa de Auditoría Interna)					Ciclo 2 (PHVA del Plan de Auditoría)				Resultados Normalizados					
Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	M1- Madurez Ciclo 1	N1- Nivel Ciclo 1	Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2	M2- Madurez Ciclo 2	N2 - Nivel Ciclo 2	Pf- Peso Fase	Pff - Peso Final Fase	Re- Resultado Esperado	Mf - Madurez Fase	Nf - Nivel Fase
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	0.310	0						100%	35%	1.75	0.310	0
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	1.000	3	P	Iniciar la auditoría individual	35%	0.310	2	40%	0%	0.00	0.060	1
						Revisar información y conocer la organización				30%	0%	0.00	0.160	5
						Preparar la auditoría en sitio				30%	0%	0.00	0.090	3
					H	Ejecutar la auditoría en sitio	30%	0.310	3	40%	0%	0.00	0.150	4
						Preparar y emitir el informe de auditoría				30%	0%	0.00	0.070	2
						Finalizar la auditoría individual				30%	0%	0.00	0.090	3
V	Dirigir la auditoría de seguimiento	20%	0.250	4	50%	0%	0.00	0.150	5					
	Evaluar el proceso de auditoría				50%	0%	0.00	0.100	3					
A	Mejorar el proceso de auditoría	15%	0.130	2					100%	5%	0.23	0.130	2	
V	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	1.000	5	<b>Madurez del Ciclo 2</b>		<b>1.000</b>	<b>Nivel 3</b>	100%	20%	1.00	1.000	5	
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	0.410	2					100%	15%	0.75	0.410	2	

Figura 27: Nivel de madurez del Proceso de Auditoría Interna

De esta manera, tanto las actividades, los procesos, las fases y los ciclos detallados muestran una calificación de 0 a 5 puntos, que es el grado o nivel de desempeño de la auditoría en la organización con respecto a las mejores prácticas del mercado, y así determinar las oportunidades de mejora y proponer las acciones necesarias para establecer un modelo para realizar auditorías que aporten a la mejora interna y ayudar a las autoridades a tomar decisiones en un mundo competitivo. El instrumento para la evaluación de la madurez de auditoría interna se encuentra en el **ANEXO 2**.

#### 3.4 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Para ejecutar la investigación de campo y aplicar la metodología desarrollada fue necesario contactar a la Auditora Interna y al Coordinador de Evaluación y Acreditación de la DAC por separado, ya que la Unidad de Auditoría Interna (UAI) tiene conocimientos amplios del proceso, a diferencia de la DAC a cuyo coordinador fue necesario explicar la metodología planteada en la presente investigación señalando que el objetivo de la misma es determinar la calidad del proceso de evaluación que no solo se aplica en los procesos de auditoría interna sino a cualquier proceso de evaluación o auditoría que se realice, y determinar el nivel madurez organizacional en referencia al proceso de auditoría interna que tiene la PUCE y como este apoyaría en los procesos futuros.

Para levantar la información fue necesario aplicar una mezcla de experiencias del equipo de auditores que participó durante el proceso de autoevaluación de indicadores del año 2016 realizado en conjunto entre la UAI y la DAC solicitado por

el Rectorado, resultados del trabajo cotidiano y entrevistas con la Auditora Interna y el Coordinador de Evaluación y Acreditación; sobre esta base se completó la plantilla de evaluación desarrollada anteriormente para cada unidad y obtener los resultados para determinar el nivel de madurez de auditoría interna que aplica la UAI y la DAC. La plantilla de evaluación completa que agrupan a todas las interrogantes y respuestas para realizar el diagnóstico y emitir el resultado se encuentra en el **ANEXO 2**.

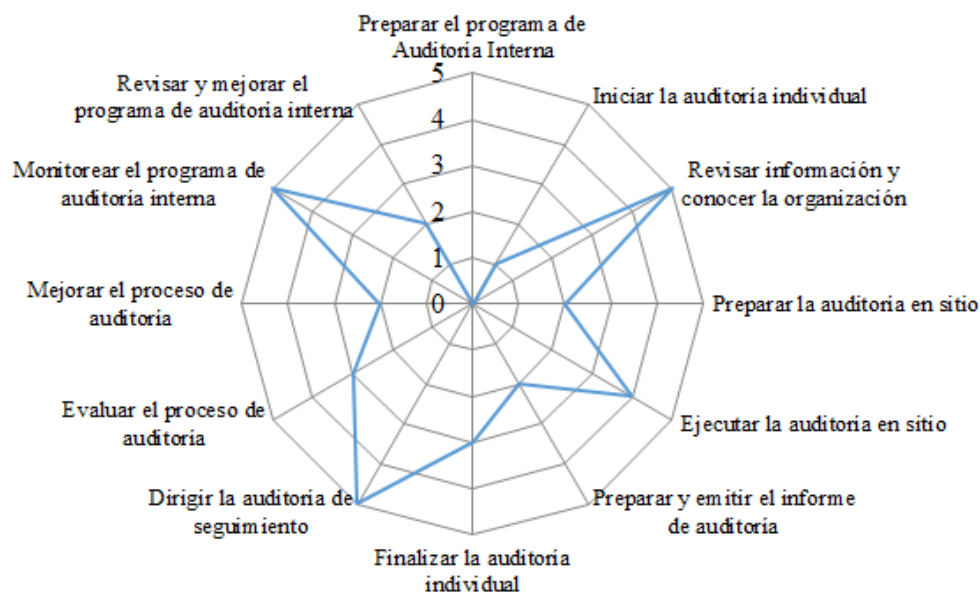
La herramienta desarrollada puede ser utilizada por evaluadores internos como externos de las organizaciones, que posean conocimientos y experiencia en auditoría. Sin embargo, también deja apertura a otros interesados, ya que el instrumento se presenta como una guía bastante fácil de aplicar a través de preguntas que revisan las condiciones del proceso de auditoría a los entrevistados y sean quienes decidan el criterio más cercano a su realidad.

### 3.5 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

#### **3.5.1 Unidad de Auditoría Interna (UAI)**

La UAI alcanza un nivel de madurez bajo de **2,7** en su proceso de auditoría bajo que lo coloca en el **NIVEL 2** catalogado como **INFRAESTRUCTURA**, lo que indica que la UAI tiene establecido directrices para identificar los procesos a auditar, ejecutar, reportar y evaluar cada auditoría conforme lo sugieren las mejores prácticas y la norma ISO 19011:2011; sin embargo, le falta planificar de mejor manera su programa de auditoría interna, alinearlos con el Plan Estratégico Institucional y

aprobarlo formalmente por las autoridades, conforme lo demuestran los resultados presentados en la **Figura 28**:



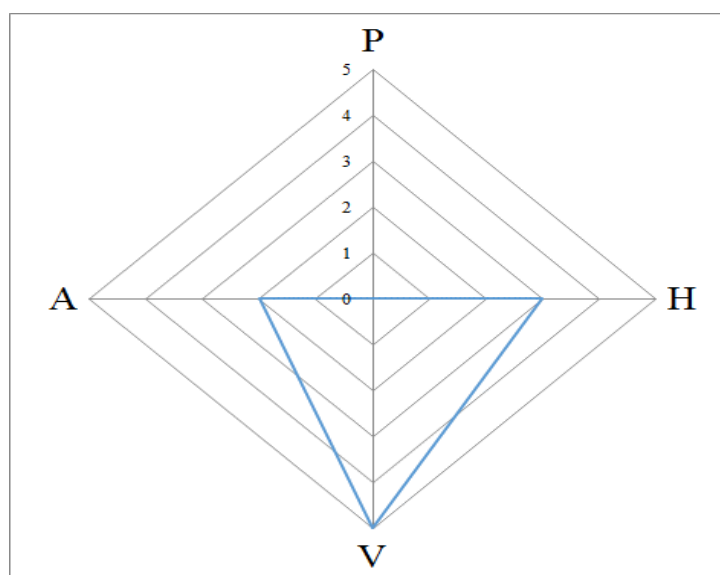
**Figura 28: Madurez de Auditoría en UAI**

### 3.5.1.1 Madurez del Ciclo 1 (PHVA del Programa de Auditoría) - UAI

Dentro del ciclo PHVA se puede identificar que la UAI no pone énfasis a la fase P- planificación del trabajo anual, dando mayor realce a las fases H-Hacer y V-Validar que le permite A-Actuar con un bajo nivel de desempeño, ya que las actividades de implementación se pueden duplicar o no hacerse, afectando los resultados del monitoreo, revisión y mejora del programa; lo que impide que la auditoría interna sea una herramienta de mejora interna para la toma de decisiones de la PUCE.

La madurez de auditoría interna en la UAI con sus fases y ponderaciones dentro del ciclo PHVA se muestran en la **Figura 29**:

Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	M1- Madurez Ciclo 1	N1- Nivel Ciclo 1
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	0,3142	0
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	0,9995	3
V	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	1,0000	5
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	0,4069	2
<b>Madurez del programa de auditoría</b>			<b>2,7</b>	<b>Nivel 2</b>



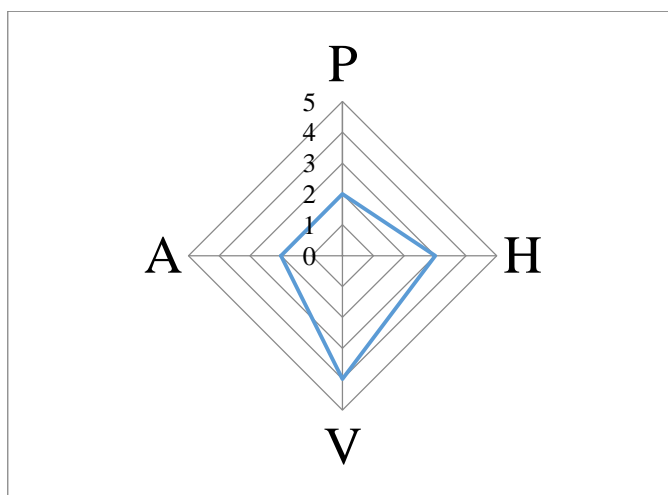
**Figura 29: Madurez del Programa de Auditoría Interna - UAI**

### 3.5.1.2 Madurez del Ciclo 2 (PHVA del Plan de Auditoría) - UAI

El Ciclo2 es nada menos que la fase H-hacer del Ciclo 1 denominada **Implementar el programa de Auditoría Interna**, compuesta de 8 variables y alcanza una madurez de **Nivel 3** catalogado como **INTEGRADO**, lo que indica que las políticas, los procesos y procedimientos para el plan de auditoría en la UAI se encuentran

definidos, documentados e integrados con la organización, colocando a esta unidad en un nivel de asesoramiento que provee sugerencias sobre el desempeño y la gestión de riesgos y gobierno; como bien lo refleja el Estatuto de Auditoría Interna y Manual de Auditoría Interna desarrollados en el año 2010 sin aprobación hasta la actualidad. La madurez de cada fase del Ciclo 2 con su respectiva ponderación se muestra en la *Figura 30*:

Ciclo 1 (PHVA del Programa de Auditoría Interna)					Ciclo 2 (PHVA del Plan de Auditoría)				
Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	M1- Madurez Ciclo 1	N1- Nivel Ciclo 1	Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2	M2- Madurez Ciclo 2	N2 - Nivel Ciclo 2
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	0,999	3	P	Iniciar la auditoría individual	35%	0,303	2
						Revisar información y conocer la organización			
						Preparar la auditoría en sitio			
					H	Ejecutar la auditoría en sitio	30%	0,317	3
						Preparar y emitir el informe de auditoría			
					V	Finalizar la auditoría individual	20%	0,251	4
						Dirigir la auditoría de seguimiento			
A	Evaluar el proceso de auditoría	15%	0,129	2					
	Mejorar el proceso de auditoría								
<b>Madurez del Ciclo 2 (PHVA del Plan de Auditoría)</b>								<b>0,999</b>	<b>Nivel 3</b>



**Figura 30: Madurez del Plan de Auditoría – UAI**

## 3.5.1.3 Madurez de Auditoría por fases – UAI

Una vez revisado los resultados por etapas del ciclo PHVA es necesario revisar la madurez de cada variable o fase del proceso de auditoría interna, cuyos valores y niveles de madurez se presentan en la *Figura 31*:

No.	Fases de Auditoría Interna	Mf - Madurez Fase	Nivel
1	Preparar el programa de Auditoría Interna	0,314	0
2	Iniciar la auditoría individual	0,059	1
3	Revisar información y conocer la organización	0,158	5
4	Preparar la auditoría en sitio	0,086	2
5	Ejecutar la auditoría en sitio	0,151	4
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	0,072	2
7	Finalizar la auditoría individual	0,095	3
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	0,150	5
9	Evaluar el proceso de auditoría	0,101	3
10	Mejorar el proceso de auditoría	0,129	2
11	Monitorear el programa de auditoría interna	1,000	5
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	0,407	2
<b>Madurez del proceso de auditoría de la PUCE</b>		<b>2,7</b>	<b>Nivel 2</b>

*Figura 31: Madurez de Auditoría por fases - UAI*

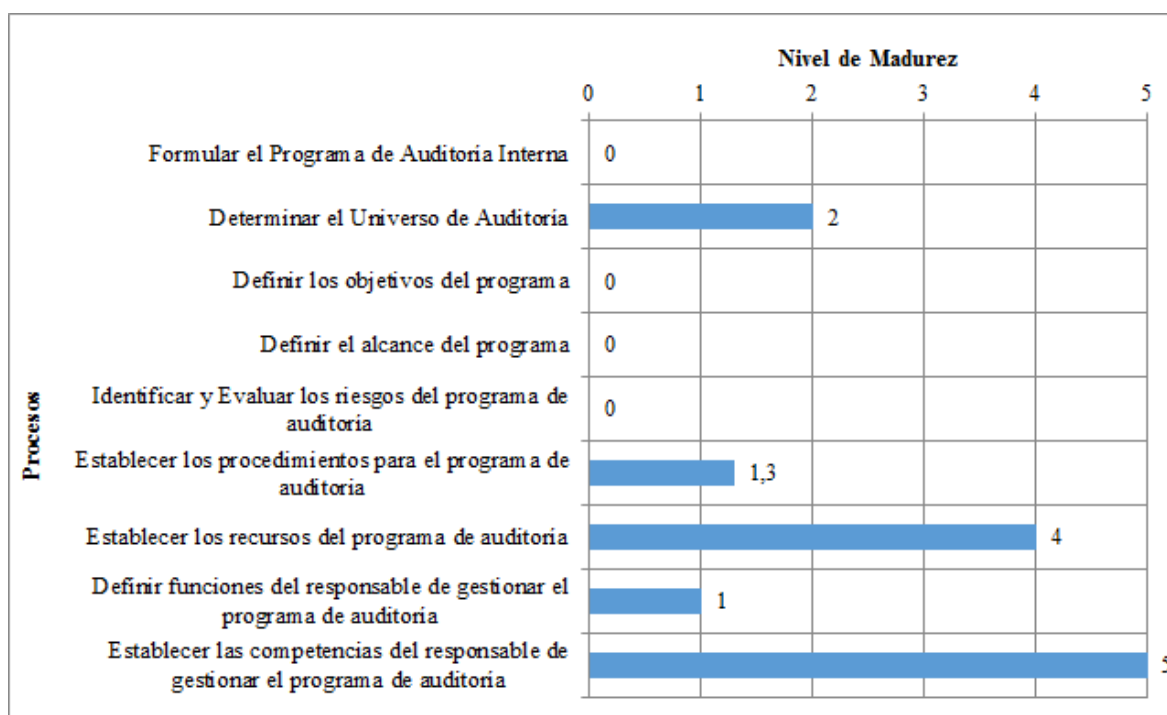
**Fase 1 - UAI: Preparar el programa de Auditoría Interna (0/5) –**

**No existente**

Los resultados de la **Fase 1 en UAI** revelan que al no existir directrices definidas para formular y planificar adecuadamente el programa de auditoría interna que incluso es el primer paso del ciclo PHVA según las mejores prácticas y la ISO 19011:2011, impiden avanzar en los siguientes procesos. Sin embargo, fue posible

identificar que a pesar de esta extrema debilidad se ha trabajado en establecer directrices para determinar el universo de auditoría, procedimientos y recursos para el programa, así como definir las funciones y competencias del responsable de gestionar el programa; y aunque falta definir varias directrices las mismas han sido consideradas de manera informal para preparar el programa actual, que de formalizarlas alcanzaría al menos un nivel 2 de madurez en esta fase conforme los resultados obtenidos y que se muestra en la

**Figura 32:**

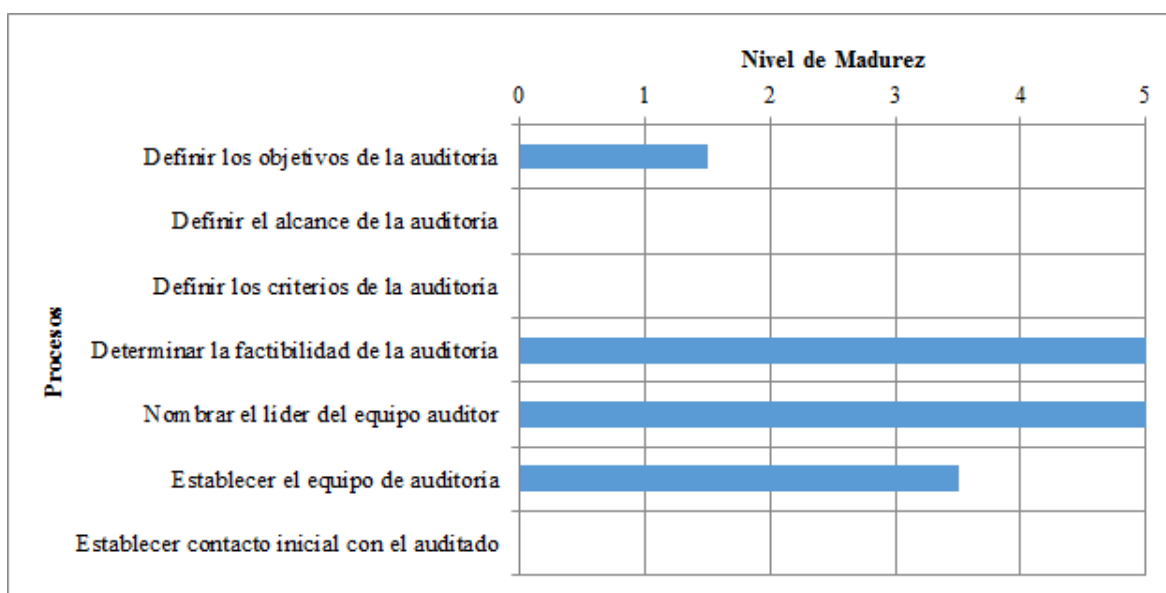


**Figura 32: Madurez en Preparar el programa de Auditoría Interna – UAI**

### **Fase 2 - UAI: Iniciar la auditoría individual (1/5) - Inicial**

Los resultados de la **Fase 2 en UAI** revelan la debilidad que existe en el planteamiento del plan de auditoría interna, ya que al no contar con directrices para definir los objetivos, alcance y criterios

convierten a las auditorías en una revisión no estructurada de cumplimiento y documentos que la hacen impredecible, y casi siempre con retrasos y sobrecostos. Esto se produce por la falta de formalización en las actividades que realizan; sin embargo, con la capacidad que existe para determinar la factibilidad de la auditoría, establecer el líder y el equipo auditor, se podrá mejorar la madurez definiendo objetivos, alcance y criterios más específicos para una mejor presentación del proceso de auditoría al auditado; conforme muestran los resultados en la **Figura 33**:



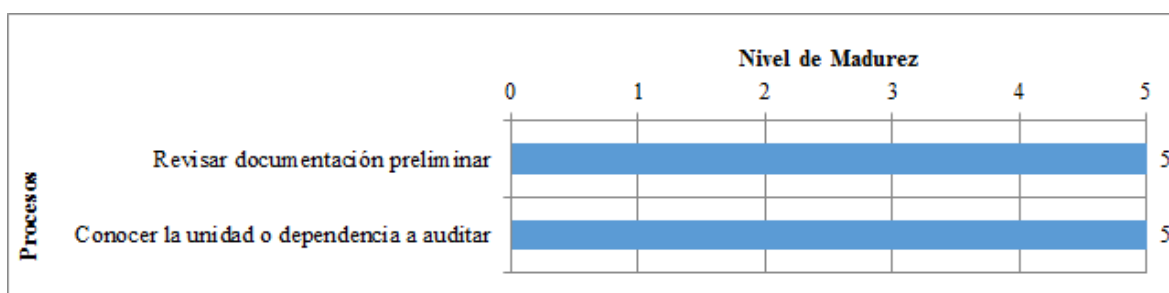
**Figura 33: Madurez en Iniciar la auditoría individual – UAI**

### **Fase 3 - UAI: Revisar información y conocer la organización**

#### **(5/5) - Optimizado**

Los resultados de la **Fase 3 en UAI** revelan que este departamento constituye un ejemplo dentro de la organización cuando de revisar información y conocer a la organización se trata, ya que demuestran un óptimo desempeño en la aplicación de buenas prácticas y cuentan

con profesionales especializados, además el realizar auditorías basadas en riesgos requiere conocer los procesos para detectar controles, esto ha permitido a la UAI apoyar en trabajos externos, según lo expresado por la Auditora Interna. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 34**:



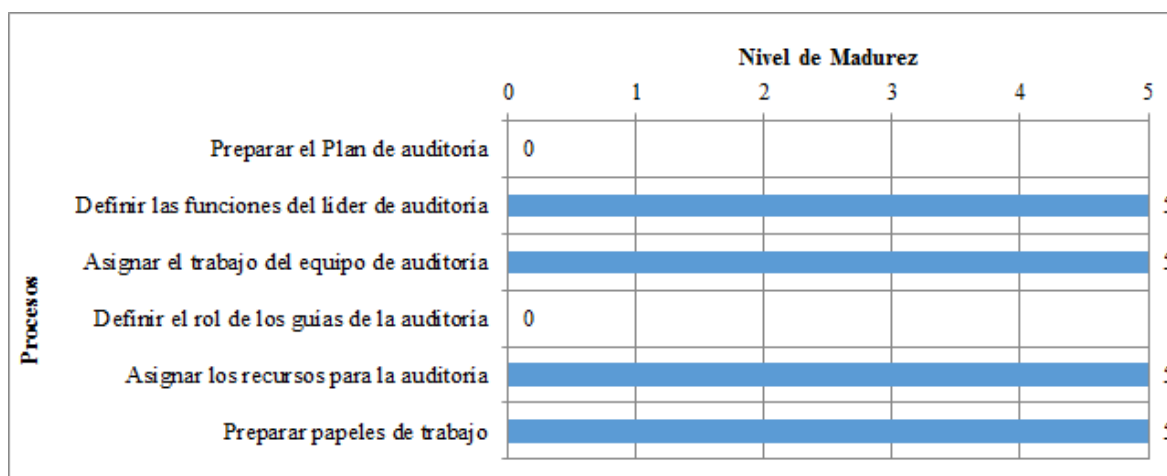
**Figura 34: Madurez en Revisar información y conocer la organización - UAI**

#### **Fase 4 - UAI: Preparar la auditoría en sitio (2/5) -**

##### **Infraestructura**

Los resultados de la **Fase 4 en UAI** revelan que no existen directrices para preparar el plan de auditoría en sitio; sin embargo, los mismos se están estableciendo y al momento se confía en las capacidades y experiencia de la Auditora Interna y el equipo auditor para planificar las visitas de auditoría. Existe fortaleza en la definición de funciones del líder, del equipo de trabajo, asignación de recursos y preparación de papeles de trabajo. Ante la ausencia del apoyo de las autoridades al trabajo de auditoría, no existe en la organización la cultura de asignar guías que vigilen el proceso de

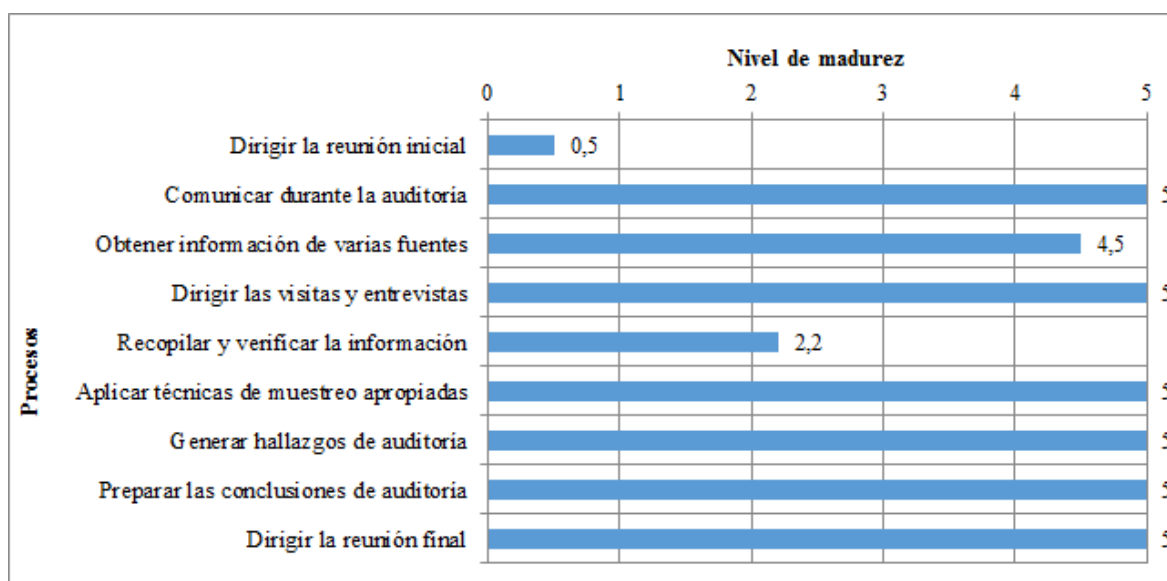
auditoría, lo cual sería un punto a mejorar en el plan de acción. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 35**:



**Figura 35: Madurez en Preparar la auditoría en sitio – UAI**

#### **Fase 5 - UAI: Ejecutar la auditoría en sitio (4/5) - Gestionado**

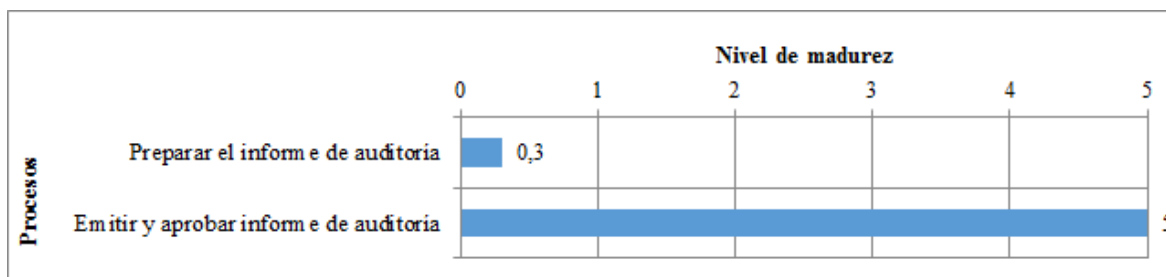
Los resultados de la **Fase 5 en UAI** revelan que el plan de auditoría a pesar de no poseer una planificación estructurada y formalizada, se ejecuta conforme las expectativas de los interesados, y desde el año 2010 con la preparación del Manual de Auditoría se establecieron métricas de desempeño de las actividades, resultados, informe y equipo auditor, mediante una evaluación del trabajo que se envía al final de cada auditoría; a la vez tiene definida las competencias y habilidades del equipo. Esto ha permitido que la ejecución de la auditoría en sitio sea una parte integral del sistema de gobernabilidad y gestión de riesgos de la matriz y Sedes de la PUCE. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 36**:



**Figura 36: Madurez en Ejecutar la auditoría en sitio – UAI**

### **Fase 6 - UAI: Preparar y emitir el informe de auditoría (2/5) - Infraestructura**

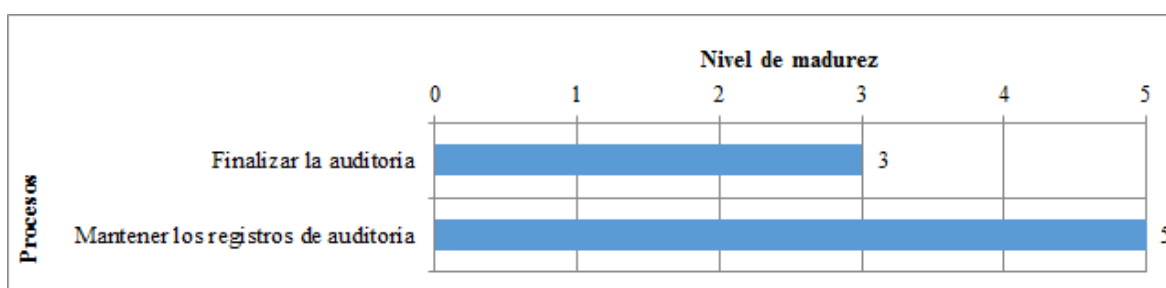
Los resultados de la **Fase 6 en UAI** revelan que existe debilidad en las directrices para preparar el informe de auditoría, debido a que el mismo no presenta información de los auditores, no mantiene relación con un plan de auditoría formalmente aprobado y presentado, no propone acuerdos de confidencialidad y el grado de cumplimiento con los criterios; actualmente se confía en las capacidades de cada auditor y del responsable de la UAI para preparar el informe; sin embargo, los mismos se están estableciendo y una vez que se encuentren completamente implementadas incrementaran la madurez de esta fase. También hay que considerar que existe fortaleza en la emisión y aprobación del informe, lo que permite que los hallazgos sean reportados a los interesados. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 37**:



**Figura 37: Madurez en Preparar y emitir el informe de auditoría – UAI**

### **Fase 7 - UAI: Finalizar la auditoría individual (3/5) - Integrado**

Los resultados de la **Fase 7 en UAI** revelan que existen pocos puntos débiles en los procesos de finalización de la auditoría, debido a la falta de directrices para supervisar y autoevaluar el trabajo del equipo de auditoría formalmente; sin embargo, los mismos existen en un nivel estable para alcanzar los objetivos de la auditoría, conforme lo muestra la **Figura 38**:

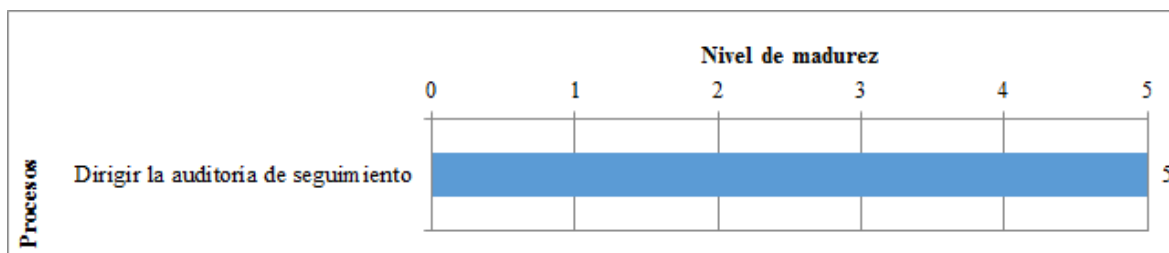


**Figura 38: Madurez en Finalizar la auditoría individual – UAI**

### **Fase 8 - UAI: Dirigir la auditoría de seguimiento (5/5) -**

#### **Optimizado**

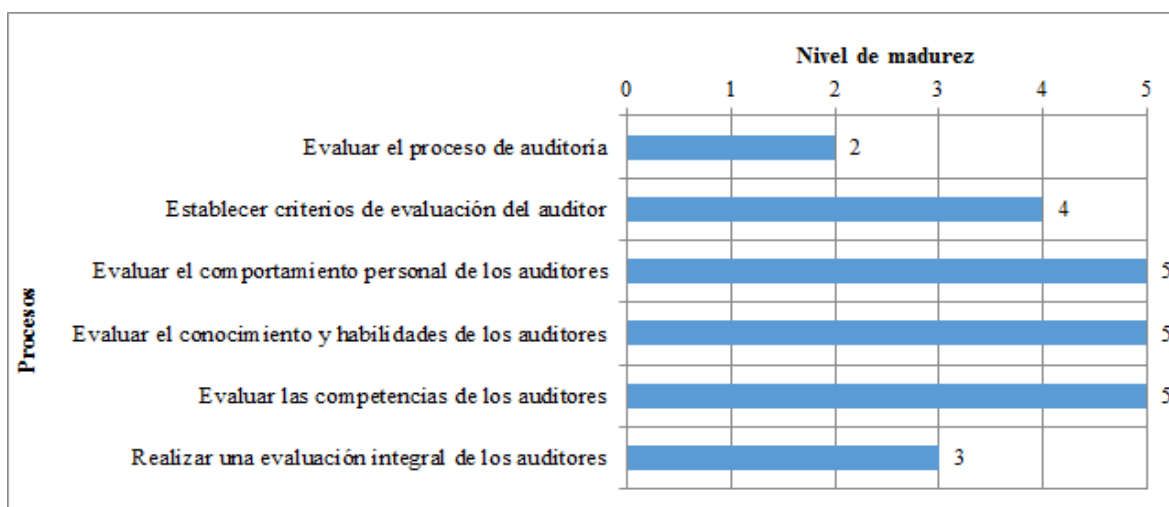
Los resultados de la **Fase 8 en UAI** revelan un proceso de seguimiento de las auditorías optimizado, ya que demuestra desempeño en sus actividades y el personal que lo realiza es especializado, conforme los resultados mostrados en la **Figura 39**:



**Figura 39: Madurez en Dirigir la auditoría de seguimiento - UAI**

### Fase 9 - UAI: Evaluar el proceso de auditoría (3/5) - Integrado

Los resultados de la **Fase 9 en UAI** revelan que los procesos de evaluación de las auditorías están integrados a las necesidades de la organización, aunque existe una baja debilidad en las directrices para evaluar el proceso de auditoría, establecer directrices de evaluación y evaluar de manera integral al equipo auditor, las mismas existen y se encuentran en un nivel estable para alcanzar los objetivos de la auditoría. Cabe indicar que la UAI aplica una evaluación de satisfacción que permite detectar las falencias en el trabajo y aplicar mejoras. En el **ANEXO 3** se adjunta una copia de la evaluación de desempeño utilizada por UAI. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 40**:

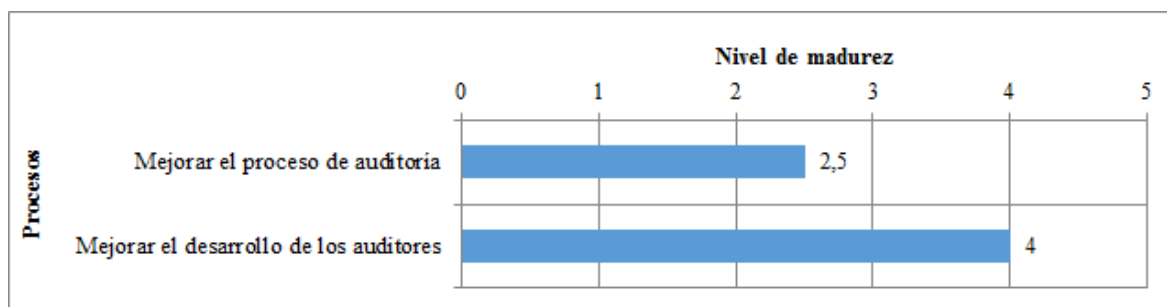


**Figura 40: Madurez en Evaluar el proceso de auditoría - UAI**

## Fase 10 - UAI: Mejorar el proceso de auditoría (2/5) –

### Infraestructura

Los resultados de la **Fase 10 en UAI** revelan que existe debilidad en las directrices para mejorar el proceso de auditoría; sin embargo, al momento se aplican mejoras de manera informal aprovechando las capacidades, experiencia y conocimiento del equipo auditor y del responsable de la UAI; uno de los puntos clave en esta fase es la falta de capacitación a nivel institucional de los últimos años lo cual se ha venido mejorando con capacitaciones virtuales y autoaprendizaje para mejorar el trabajo de auditoría. Los resultados se muestran en la **Figura 41**:



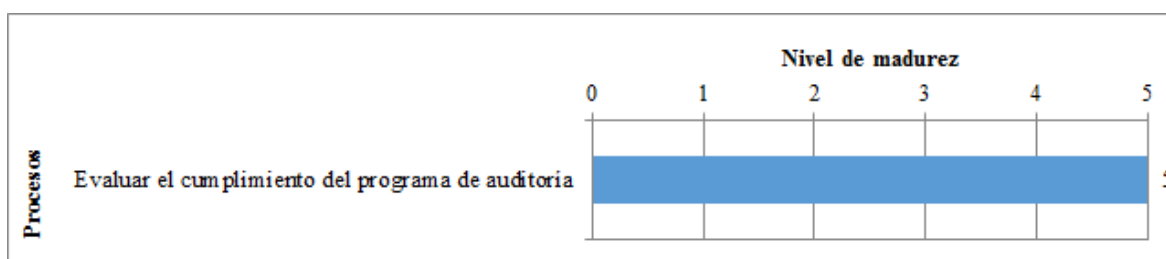
**Figura 41: Madurez en Mejorar el proceso de auditoría – UAI**

## Fase 11 - UAI: Monitorear el programa de auditoría interna

### (5/5) – Optimizado

Los resultados de la **Fase 11 en UAI** revelan un proceso optimizado de monitoreo de todo el programa en cuanto a cumplimiento y desempeño, debido a que durante el desarrollo del manual y estatuto de auditoría en el 2010 se establecieron directrices de medición en base al marco de auditoría interna; sin embargo, los mismos han

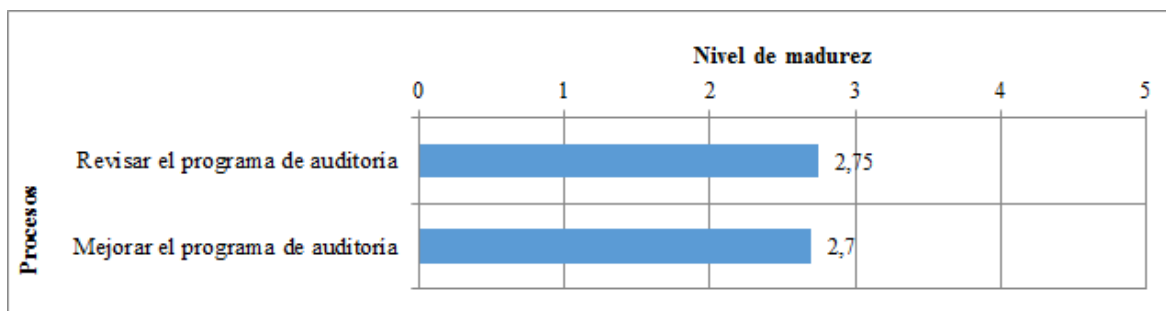
dejado de usarse desde el año 2014 porque carecen de aprobación del Consejo Superior. De alguna manera la optimización de esta fase no es aprovechada ya que ante la falta de un programa de auditoría adecuadamente planificado no es posible obtener resultados favorables. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 42**:



**Figura 42: Madurez en Monitorear el programa de auditoría interna – UAI**

### **Fase 12 - UAI: Revisar y mejorar el programa de auditoría interna (2/5) – Infraestructura**

Los resultados de la **Fase 12 en UAI** revelan que existe debilidad en las directrices para revisar y mejorar el programa de auditoría; sin embargo, los mismos existen y se aplican de manera informal aprovechando las capacidades de cada auditor y del responsable de la UAI. Los resultados señalan que se requieren mejoras en acuerdos de confidencialidad y seguridad de la información, así como en la comunicación de resultados a la Alta Dirección para que convierta a la auditoría en una herramienta de asesoramiento, las cuales una vez que sean implementadas incrementaran la madurez de esta fase a un nivel 5. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 43**:



**Figura 43: Madurez en Revisar y mejorar el programa de auditoría interna – UAI**

### 3.5.2 Coordinación de Evaluación y Acreditación de la DAC

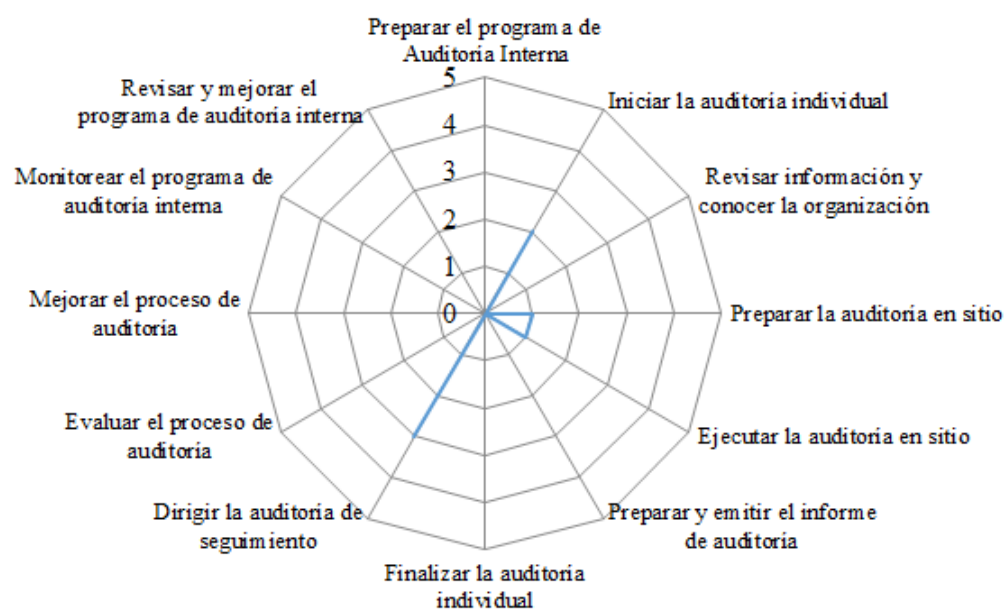
La Coordinación de Evaluación y Acreditación de la DAC alcanza un nivel de madurez de **0,5** en su proceso de autoevaluación o auditoría que lo coloca en el **NIVEL 0** catalogado como **INEXISTENTE**, lo que indica que esta Coordinación no aplica un adecuado proceso de auditoría, carece de una clara planificación y directrices para ejecutar, reportar y evaluar tanto el programa como cada auditoría conforme lo sugieren las mejores prácticas y la norma ISO 19011:2011 de auditoría; la planificación actual no reconoce todo el entorno de la PUCE y sus Sedes ni partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas, solo se basa en el cumplimiento con los modelos de evaluación del CEAACES sin una clara orientación para realizar sus actividades.

Además, se observa que la DAC no tiene procesos de evaluación tanto del programa y el plan de auditoría que apoye la mejora continua y asesoren a las autoridades en cumplir más allá de lo que los modelos solicitan; lo que se puede rescatar son las directrices que poseen para realizar las auditorías

de seguimiento que apoyan a cumplir con los planes de acción, ya que está área debe asegurar cumplir con los requerimientos del CEACES, CES, SENESCYT entre otros.

Los resultados de los procesos de auditoría en la DAC son presentados en la

**Figura 44:**



**Figura 44: Madurez de Auditoría en la DAC**

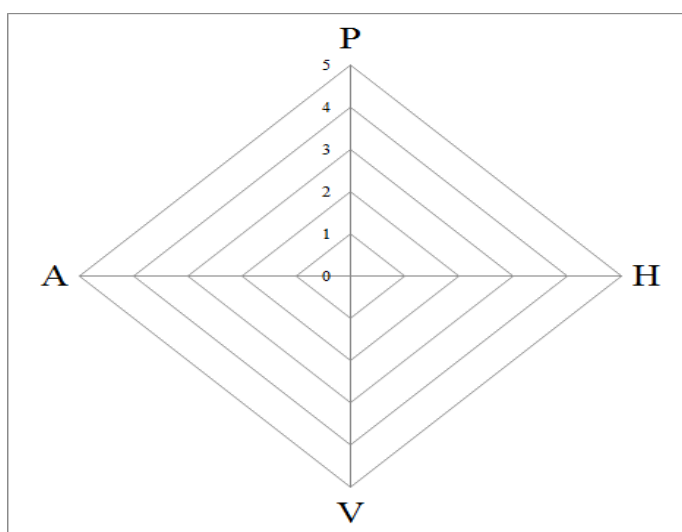
### 3.5.2.1 Madurez del Ciclo 1 (PHVA del Programa de Auditoría) – DAC

De la investigación se identifica que los procesos de autoevaluación o auditoría que realiza la DAC no aplican el ciclo PHVA de mejora continua, si bien aplican directrices para preparar e implementar un programa de auditoría los mismos no son suficientes para entregar evaluaciones con alto desempeño, y al momento dentro de los trabajos de autoevaluación existen actividades que se duplican o no se hacen, información que no es adecuadamente validada con las

fuentes apropiadas, hallazgos no detectados o no reportados que permitan plantear acciones para atacar la raíz de los mismos, lo que impide que el proceso de autoevaluación aporte y sea una herramienta de mejora interna de la PUCE.

La madurez del proceso de auditoría interna en la DAC con sus fases y ponderaciones dentro del ciclo PHVA se muestran en la Figura 45:

Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	M1- Madurez Ciclo 1	N1- Nivel Ciclo 1
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	0,2400	0
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	0,2700	0
V	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	0,0000	0
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	0,0000	0
<b>Madurez del programa de auditoría</b>			<b>0,5</b>	<b>Nivel 0</b>



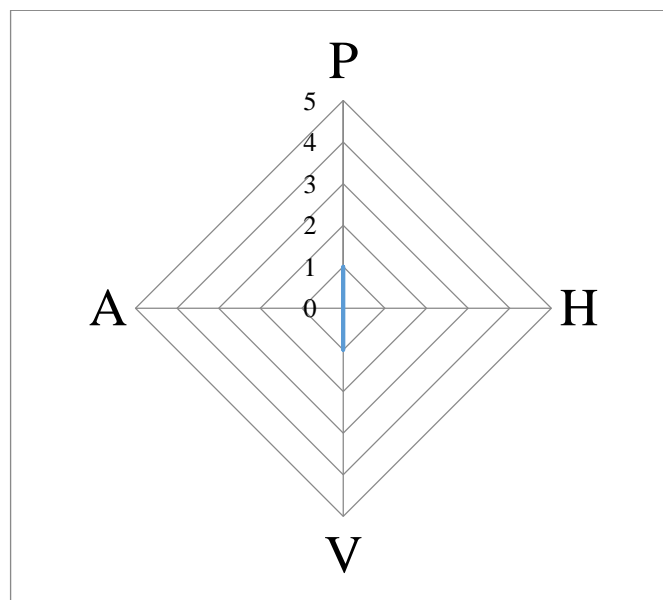
**Figura 45: Madurez del Programa de Auditoría Interna – DAC**

### 3.5.2.2 Madurez del Ciclo 2 (PHVA del Plan de Auditoría) – DAC

Para la DAC el Ciclo 2 que representa la fase H-hacer del Ciclo 1 denominada **Implementar el programa de Auditoría Interna** y compuesta de 8 variables, alcanza una madurez de **Nivel 0** catalogado como **INEXISTENTE**, lo que indica que no existen políticas, procesos y procedimientos formales para guiar cada auditoría o autoevaluación que realiza la DAC y las mismas únicamente se realizan basados en los requerimientos del modelo entregado por los entes de control, no cumplen con un proceso de validación adecuado con especialistas preparados para realizar auditorías en el campo requerido.

Además, el hecho que las etapas de P-planificación y V-validación alcancen un **Nivel 1 de Inicial**, indica que las autoevaluaciones solo se basan en la revisión del cumplimiento normativo, revisión de documentos y datos requeridos por los modelos del ente evaluador, sin aplicar un proceso estructurado haciendo que los esfuerzos se vean minados o duplicados por falta de planificación, y los resultados de la revisión sean impredecibles, y casi siempre con retrasos y sobrecostos. Conforme lo que se muestra en la Figura 46:

Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2	M2- Madurez Ciclo 2	N2 - Nivel Ciclo 2
P	Iniciar la auditoría individual	35%	0.13	1
	Revisar información y conocer la organización			
	Preparar la auditoría en sitio			
H	Ejecutar la auditoría en sitio	30%	0.05	0
	Preparar y emitir el informe de auditoría			
	Finalizar la auditoría individual			
V	Dirigir la auditoría de seguimiento	20%	0.09	1
	Evaluar el proceso de auditoría			
A	Mejorar el proceso de auditoría	15%	0	0
<b>Madurez del Ciclo 2</b>			<b>0.27</b>	<b>Nivel 0</b>



**Figura 46: Madurez del Plan de Auditoría – DAC**

### 3.5.2.3 Madurez de Auditoría por fases – DAC

La madurez de cada variable o fase del proceso de auditoría en la DAC con los respectivos valores se presentan en la Figura 47:

No.	Fases de Auditoría Interna	Mf - Madurez Fase	Nivel
1	Preparar el programa de Auditoría Interna	0,314	0
2	Iniciar la auditoría individual	0,059	2
3	Revisar información y conocer la organización	0,158	0
4	Preparar la auditoría en sitio	0,086	1
5	Ejecutar la auditoría en sitio	0,151	1
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	0,072	0
7	Finalizar la auditoría individual	0,095	0
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	0,150	3
9	Evaluar el proceso de auditoría	0,101	0
10	Mejorar el proceso de auditoría	0,129	0
11	Monitorear el programa de auditoría interna	1,000	0
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	0,407	0
<b>Madurez del proceso de auditoría</b>		<b>0,5</b>	<b>Nivel 0</b>

*Figura 47: Madurez de Auditoría por fases – DAC*

### **Fase 1 - DAC: Preparar el programa de Auditoría Interna (0/5)**

#### **– No existente**

Los resultados de la **Fase 1 en DAC** revelan que esta unidad no ha visto la necesidad de plantear un programa de auditoría a nivel institucional aprobado por el Consejo Superior, ya que sus funciones son netamente académicas y las únicas auditorías que realizan son de cumplimiento, bajo un modelo pre-establecido, sin que los mismos requieran ajustarse al plan estratégico institucional, sin considerar realizar una evaluación de riesgos que permitan establecer prioridades de revisión; y por ahora solo se realizan procesos de autoevaluación institucional y de carreras según lo requiere la LOES. Para llegar al menos a un nivel 3 de Integrado con la PUCE y tener un proceso definido con enfoque de mejora continua requieren

cumplir con al menos el 53% de las directrices propuestas en el modelo; conforme los resultados obtenidos y que se muestra en la

**Figura 48:**

		Nivel de Madurez					
		0	1	2	3	4	5
Procesos	Formular el Programa de Auditoría Interna	0					
	Determinar el Universo de Auditoría			2			
	Definir los objetivos del programa			2			
	Definir el alcance del programa	0					
	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	0					
	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	0					
	Establecer los recursos del programa de auditoría	0					
	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría		1				
	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría		1				

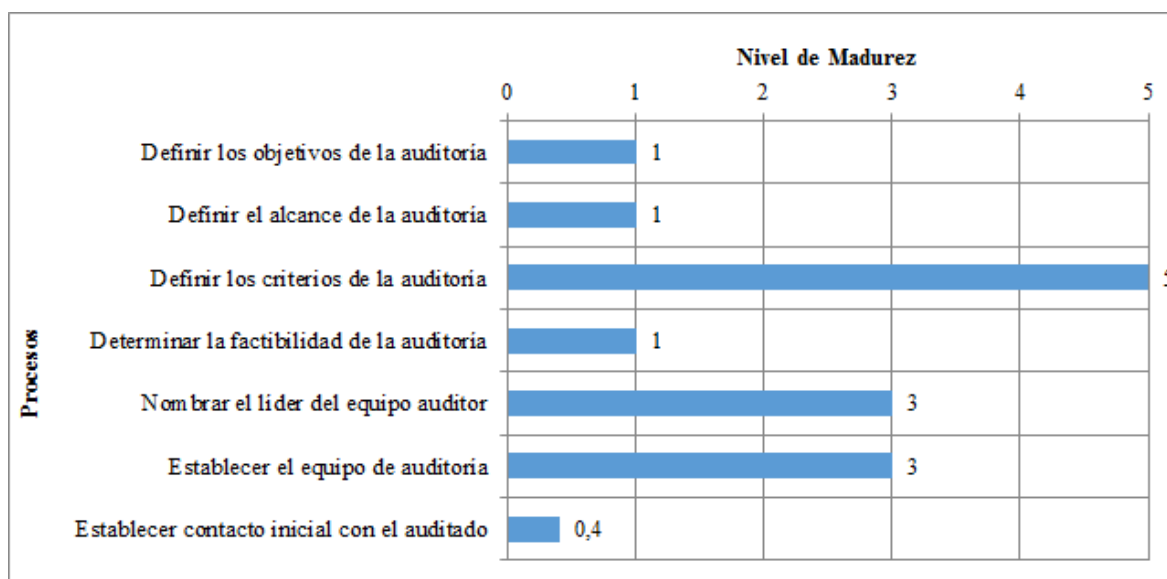
**Figura 48: Madurez en Preparar el programa de Auditoría Interna – DAC**

## **Fase 2 - DAC: Iniciar la auditoría individual (2/5) -**

### **Infraestructura**

Los resultados de la **Fase 2 en DAC** revelan la debilidad que existe para definir los objetivos, alcance, factibilidad de las autoevaluaciones y su presentación a los involucrados, haciendo que las autoevaluaciones sean revisiones de cumplimiento y documentos conforme lo requieren los modelos del CEAACES, pero sin una adecuada guía de actividades la hacen impredecible y casi siempre con retrasos y sobrecostos. Actualmente, la revisión se realiza apoyada en la experiencia de los evaluadores y en la fortaleza que

demuestra por tener los criterios definidos, establecer el líder y el equipo auditor; conforme muestran los resultados en la **Figura 49**:



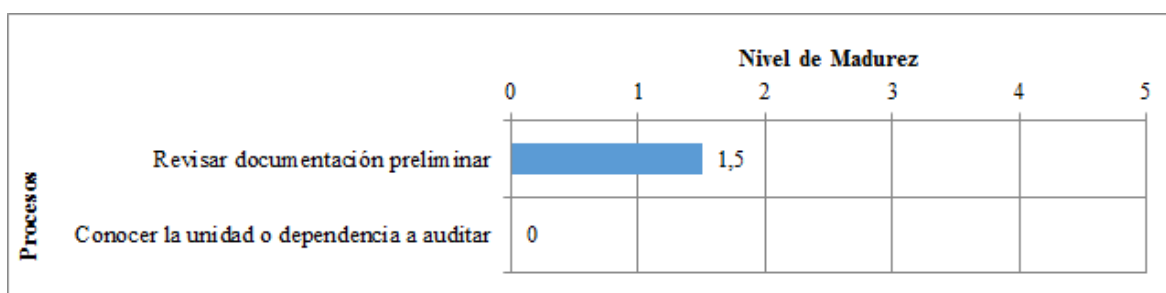
**Figura 49: Madurez en Iniciar la auditoría individual – DAC**

### **Fase 3 - DAC: Revisar información y conocer la organización**

#### **(0/5) – Inexistente**

Los resultados de la **Fase 3 en DAC** revelan que esta instancia no posee directrices claras para revisar la información y conocer la organización. Esto repercute en los resultados de las autoevaluaciones y entrega del informe, ya que solo se recepta y revisa que sea la información solicitada por el modelo del ente evaluador, no se han definido criterios de validación para considerar a que la información sea clara, veraz y coherente y se confía en el criterio de validación de cada responsable en Sedes, provocando retrasos o duplicidad de esfuerzos como lo sucedido en la revisión de indicadores donde la información entregada a la DAC no era consistente con la entregada a auditoría por las Sedes retrasando meses la entrega del informe de autoevaluación.

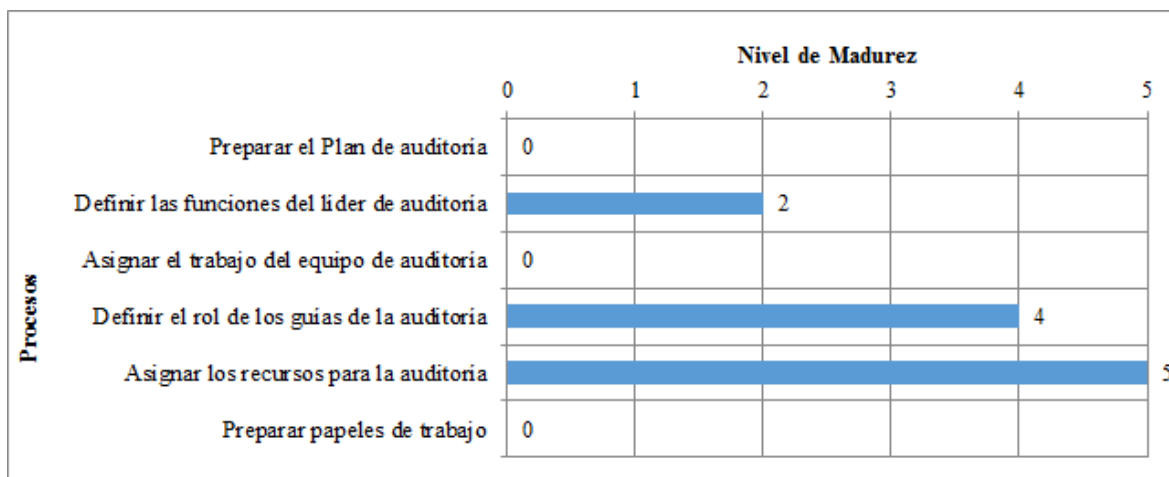
Otro punto desfavorable es que la DAC no realiza un conocimiento general de cada área involucrada en la autoevaluación a fin de conocer necesidades y expectativas que podrían resolverse durante la autoevaluación, el único interés es obtener la información conforme lo requiere el modelo. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 50:**



**Figura 50: Madurez en Revisar información y conocer la organización – DAC**

#### **Fase 4 - DAC: Preparar la auditoría en sitio (1/5) – Inicial**

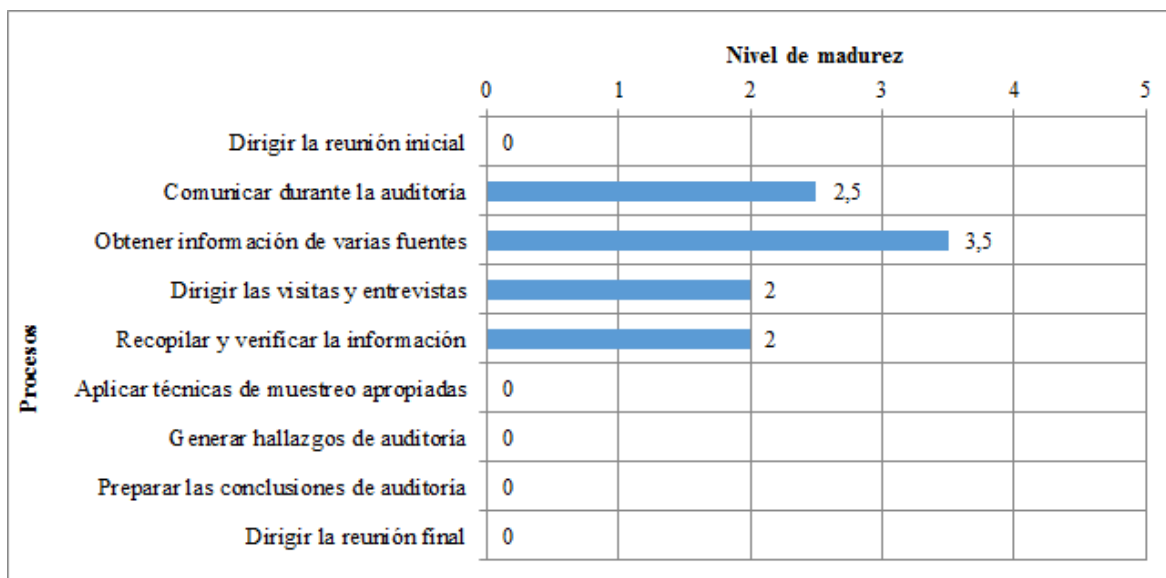
Los resultados de la **Fase 4 en DAC** revelan que las autoevaluaciones solo se basan en la revisión del cumplimiento normativo, documentos y datos; sin considerar: preparar una planificación adecuada con objetivos, alcance, acuerdos, evaluación de riesgos, métodos y procedimientos de autoevaluación; asignar un equipo evaluador competente, comportamiento personal adecuado, que posea conocimientos y habilidades; y directrices para preparar los papeles de trabajo, haciendo que el resultado de la revisión sea impredecible, con retrasos y con sobre esfuerzo. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 51:**



**Figura 51: Madurez en Preparar la auditoría en sitio – DAC**

### **Fase 5 - DAC: Ejecutar la auditoría en sitio (1/5) – Inicial**

Los resultados de la **Fase 5 en DAC** revelan que la autoevaluación en sitio se realiza en base a la experiencia del evaluador líder, sin considerar directrices que permitan cubrir todos los vacíos de una manera planificada, usando una lista de actividades para la reunión inicial y final que permita tanto al auditor como auditados tener claro el proceso, cubrir todos los objetivos, y evitar retrasos y errores durante la visita. Lo mismo sucede con la preparación de hallazgos y conclusiones, al no poseer directrices las mismas se preparan a criterio del evaluador con el riesgo de no considerar algún tema o error. Si bien muestran fortaleza en la comunicación falta formalismo para que los acuerdos se cumplan. Por otro lado debido a que el modelo establece la información a solicitar por varias fuentes cumplen con la madurez requerida sin que requiera de muestreo, por lo cual esta actividad la DAC no considera necesaria. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 52**:



**Figura 52: Madurez en Ejecutar la auditoría en sitio – DAC**

### **Fase 6 - DAC: Preparar y emitir el informe de auditoría (0/5) – Inexistente**

Los resultados de la **Fase 6 en DAC** revelan que si bien existen criterios para preparar y emitir el informe de autoevaluación los mismos no cubren lo requerido por las mejores prácticas de auditoría. Actualmente solo se coloca el grado de cumplimiento con las directrices, los hallazgos y conclusiones, sin presentar antecedentes, objetivos, procedimientos, información preliminar, acuerdos sobre la revisión que muestre relación con el plan de auditoría aprobado y presentado; el mismo no obedece a un formato establecido y se confía en las capacidades del equipo auditor para su preparación y emisión.

Debido a que la DAC se enfoca en un informe de cumplimiento de indicadores, no considera necesario el envío preliminar del informe y su discusión con los responsables; sin embargo, si los resultados no

son óptimos para la autoevaluación se vuelve a revisar la información y sus fuentes, lo que recae en un doble trabajo y retrasa la entrega. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 53**:

		Nivel de madurez					
		0	1	2	3	4	5
Procesos	Preparar el informe de auditoría	0					
	Emitir y aprobar informe de auditoría	0					

**Figura 53: Madurez en Preparar y emitir el informe de auditoría – DAC**

### **Fase 7 - DAC: Finalizar la auditoría individual (0/5) - Inexistente**

Los resultados de la **Fase 7 en DAC** revelan que existen directrices para el control de documentos y registros; sin embargo, requieren de una adecuada referenciación y seguridad de la información para alcanzar una óptima madurez. Al contrario de esto, no existen directrices para finalizar adecuadamente el proceso de autoevaluación, ya que no se evidencia supervisión del cumplimiento del plan, procedimientos y papeles de trabajo por parte del líder de auditoría, así como una evaluación del equipo auditor para revisar las lecciones aprendidas; conforme se muestra en la **Figura 54**:

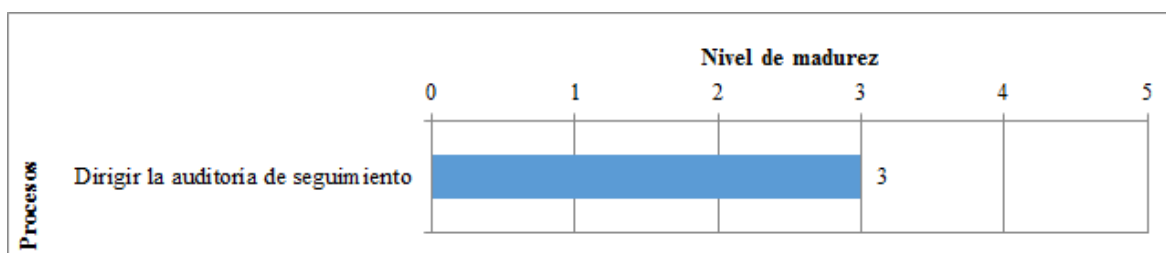
		Nivel de madurez					
		0	1	2	3	4	5
Procesos	Finalizar la auditoría	0					
	Mantener los registros de auditoría			2			

**Figura 54: Madurez en Finalizar la auditoría individual - DAC**

### Fase 8 - DAC: Dirigir la auditoría de seguimiento (3/5) -

#### Integrado

Los resultados de la **Fase 8 en DAC** revelan que esta Unidad aplica un proceso de seguimiento de los planes de acción conforme lo requiere la PUCE, si bien les falta formalización en la comunicación del seguimiento y la aceptación de los riesgos de no aplicar correctivos, el seguimiento se realiza adecuadamente para cumplir con el proceso exigido por los entes de control, conforme los resultados mostrados en la **Figura 55**:



**Figura 55: Madurez en Dirigir la auditoría de seguimiento – DAC**

### Fase 9 - DAC: Evaluar el proceso de auditoría (0/5) - Inexistente

Los resultados de la **Fase 9 en DAC** revelan que no existen directrices para evaluar de manera integral el proceso de auditoría y los auditores, que permitan detectar debilidades en el proceso de evaluación y aplicar correctivos. Una de las razones que la DAC señala es que no considera necesario aplicar esta evaluación ya que su función es evaluar el cumplimiento de los modelos de los entes de control. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 56**:

		Nivel de madurez					
		0	1	2	3	4	5
Procesos	Evaluar el proceso de auditoría	0,5					
	Establecer criterios de evaluación del auditor	0					
	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	0					
	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	0					
	Evaluar las competencias de los auditores	0					
	Realizar una evaluación integral de los auditores	0					

**Figura 56: Madurez en Evaluar el proceso de auditoría – DAC**

### Fase 10 - DAC: Mejorar el proceso de auditoría (0/5) –

#### Inexistente

Los resultados de la **Fase 10 en DAC** revelan que no existen directrices para mejorar el proceso de auditoría, la posible causa puede ser que es una necesidad no detectada; sin embargo, la DAC señala que se aplican mejoras de manera informal aprovechando las capacidades, experiencia y conocimiento del Coordinador de Evaluación y Acreditación ya que participa en varios foros y capacitación de los entes de control y si la autoevaluación lo requiere se otorga capacitación formal que debe ser transmitida a sus colegas en las Sedes. Los resultados se muestran en la **Figura 57**:

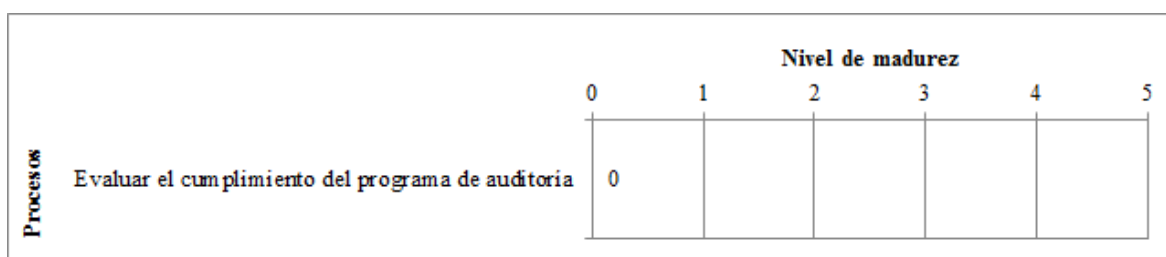
		Nivel de madurez					
		0	1	2	3	4	5
Procesos	Mejorar el proceso de auditoría	0					
	Mejorar el desarrollo de los auditores	0					

**Figura 57: Madurez en Mejorar el proceso de auditoría - DAC**

### Fase 11 - DAC: Monitorear el programa de auditoría interna

(0/5) – Inexistente

Los resultados de la **Fase 11 en DAC** es la consecuencia de no poseer un programa formal de auditoría que pueda ser evaluado, ya que está Unidad no ha considerado la necesidad de definir directrices para evaluar, revisar y mejorar el programa de auditoría, conforme se muestran en la **Figura 58**:



**Figura 58: Madurez en Monitorear el programa de auditoría interna – DAC**

### Fase 12 - DAC: Revisar y mejorar el programa de auditoría interna (0/5) – Inexistente

Los resultados de la **Fase 12 en DAC** reflejan que es imposible aplicar mejora continua en su proceso de autoevaluación por la ausencia de un programa de auditoría y de directrices que permitan evaluar su cumplimiento, y mientras esta Unidad no vea la necesidad será imposible aplicar correctivos. Los resultados de esta fase se muestran en la **Figura 59**:

		Nivel de madurez					
		0	1	2	3	4	5
Procesos	Revisar el programa de auditoría	0					
	Mejorar el programa de auditoría	0					

**Figura 59: Madurez en Revisar y mejorar el programa de auditoría interna – DAC**

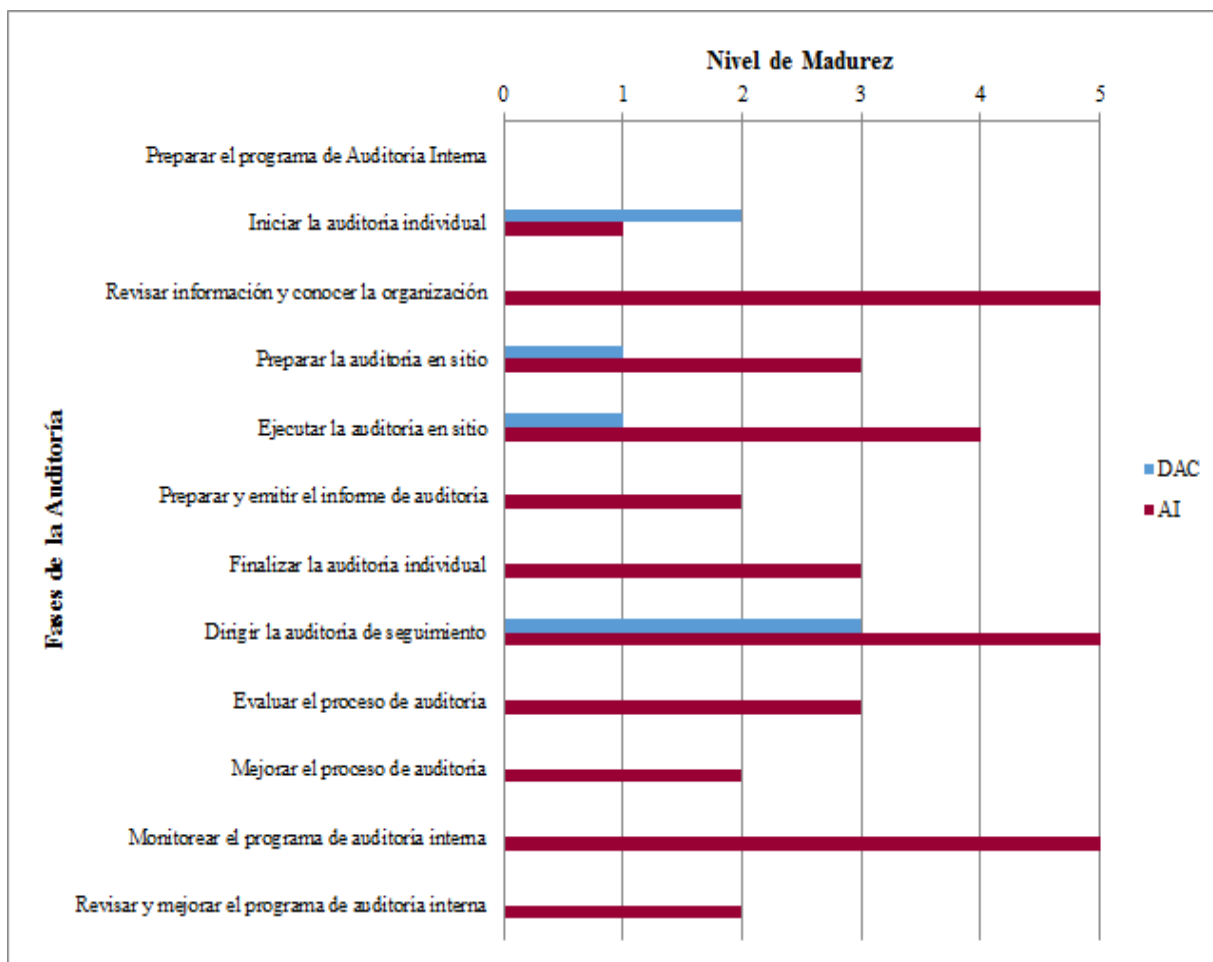
### 3.6 ANÁLISIS COMPARATIVO

Una vez obtenidos los resultados de los dos casos evaluados, se procede a comparar de forma cualitativa el resultado de las variables obtenidas para cada caso, con el objetivo de analizar dichos resultados y establecer fortalezas y debilidades en relación a cada variable de los dos casos de estudio.

Posteriormente se realiza un análisis comparativo de la madurez obtenida en las dos unidades objeto de la presente investigación, para determinar el mejor grado de gestión en el proceso de auditoría y conforme a las directrices de la norma ISO 19011:2011

#### 3.6.1 Comparativo de variables

El cuadro comparativo de las 12 variables (fases del proceso de auditoría) en las dos unidades se muestra en la **Figura 60**:



**Figura 60: Comparativo de Variables**

- Preparar el programa de Auditoría Interna**, los resultados señalan que las dos unidades encargadas de procesos de auditoría en la PUCE se encuentran en nivel 0 (*Inexistente*), es decir no presentan directrices para planificar un programa de auditorías a nivel institucional, que cubra toda el entorno, necesidades y expectativas, con procedimientos estructurados y responsabilidades definidas que permitan obtener resultados eficientes que aporten a la toma de decisiones de las autoridades.

- **Iniciar la auditoría individual**, los resultados muestran en esta fase que la DAC se encuentra en un nivel 2 (Infraestructura), un nivel arriba que la UAI que se encuentra en nivel 1 (Inicial), lo que indica que la DAC presenta directrices mejor definidas para plantear los objetivos, alcance, factibilidad de las auditorías y su presentación a los involucrados, debido a que los mismos se basan en un modelo establecido por los entes de control, mientras que la UAI inicia la auditoría basada en la experiencia del líder de auditoría.
- **Revisar información y conocer la organización**, los resultados obtenidos colocan a la DAC y a la UAI en polos opuestos, ya que mientras para la DAC con un nivel 0 (Inexistente) esta fase es un aspecto desatendido, para la UAI con un nivel 5 (Optimizado) está totalmente maduro. Básicamente se debe a que la DAC se encarga de receptor datos requeridos por un modelo establecido sin considerar el entorno y dejando a los responsables en cada Sede la validación de la información sin criterios definidos de revisión, mientras que el equipo auditor de la UAI se basa en una evaluación de riesgos con cada unidad involucrada para revisar y validar la información proporcionada por los auditados.
- **Preparar la auditoría en sitio**, al igual que la fase anterior este aspecto esta desatendido por la DAC que se coloca en un nivel 1 (Inicial), mientras que la UAI con un nivel 3 (Integrado) presenta directrices definidas para preparar el plan, coordinar la visita en

sitio y preparar los papeles de trabajo, para evitar que el resultado de la revisión sea impredecible, con retrasos y sobre esfuerzo.

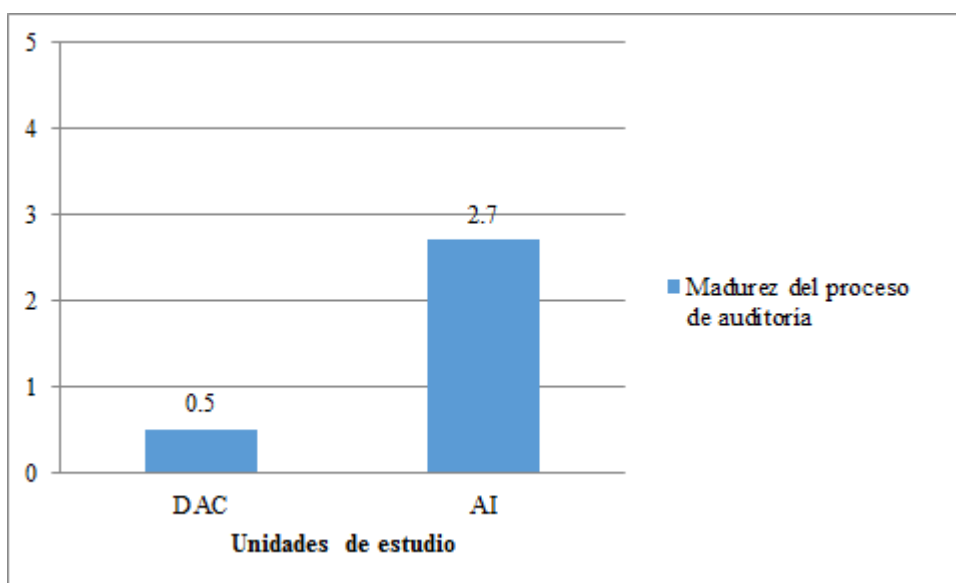
- **Ejecutar la auditoría en sitio**, en esta fase los resultados demuestran que la DAC con un nivel 1 (Inicial) requiere de apoyo de la UAI que con un nivel 4 (Gestionado) muestra que es una parte integral del sistema de gobernabilidad y gestión de riesgos de la matriz y Sedes de la PUCE.
- **Preparar y emitir el informe de auditoría**, los resultados señalan que para la DAC este aspecto no es requerido, mientras que para la UAI con un nivel 2 (Infraestructura) indica que si bien existen directrices requieren mejoras. Las dos unidades emiten informes preparados en base a la experiencia de los auditores con la diferencia que la UAI ha definido directrices para su preparación al contrario de la DAC que lo emite sin lineamientos establecidos y con la respectiva revisión y aprobación de los interesados.
- **Finalizar la auditoría individual**, al igual que la fase anterior la UAI con nivel 3 (Integrado) posee directrices definidas para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan, procedimientos y papeles de trabajo, para así evaluar el desempeño de la auditoría, mientras que la DAC con nivel 0 (Inexistente) no lo considera necesario, a pesar que este aspecto es el primer paso de la mejora continua para obtener las lecciones aprendidas y proponer mejoras al

proceso de autoevaluación que es independiente del modelo que se aplique.

- **Dirigir la auditoría de seguimiento**, en este aspecto los resultados demuestran que la DAC con nivel 5 (Optimizado) está mejor preparada que la UAI con nivel 3 (Infraestructura), ya que para cumplir con el proceso exigido por los entes de control es necesario el seguimiento continuo de los planes de acción y el apoyo de las autoridades que la DAC posee, a diferencia de la UAI que luego de cada auditoría las autoridades de la PUCE no exigen el cumplimiento de un plan de acción.
- **Evaluar el proceso de auditoría, Mejorar el proceso de auditoría, Monitorear el programa de auditoría interna, Revisar y mejorar el programa de auditoría interna**, en estas 4 últimas fases del proceso de auditoría la DAC no alcanza ningún nivel ya que son aspectos que no ha considerado necesarios, porque su único objetivo es realizar la autoevaluación para cumplir con los modelos dispuestos por los entes de control, a diferencia de la UAI que poseen directrices y métricas de evaluación al equipo auditor y a los auditados para proponer mejoras por lo que se colocan entre los niveles 2 (Infraestructura) y 5 (Optimizado) conforme se muestra en la *Figura 60*.

### 3.6.2 Comparativo de madurez

Al comparar la madurez obtenida por cada unidad se puede observar que la Unidad de Auditoría Interna presenta mayor madurez de auditoría en sus procesos de evaluación que la Coordinación de Evaluación y Acreditación de la DAC, conforme se puede observar en la *Figura 61*.



*Figura 61: Comparativo de Madurez*

Como se puede observar la **UAI** alcanza un nivel de madurez de **2 (Infraestructura)**, lo que indica que las directrices para identificar los procesos a auditar, ejecutar, reportar y evaluar cada auditoría conforme lo sugieren las mejores prácticas y la norma ISO 19011:2011 están establecidos, a diferencia de la **DAC** que se ubica en un nivel **0 (Inexistente)** indicando que los procesos de autoevaluación se realizan sin planificación que dirijan sus actividades, la cual al ser una Dirección recién creada muestra muchos puntos de mejora a aplicar.

Otro punto, que se puede observar del estudio de la madurez de los procesos de auditoría de las dos unidades es que ninguno presenta indicios de estar alineados con el Plan Estratégico Institucional, con lo que se demuestra que los resultados de los procesos de auditoría no apoyan al logro de los objetivos estratégicos.

La diferencia de madurez de los procesos de auditoría de la UAI y la DAC es abismal 0 a 2, y una de las razones básica es el enclaustre que se tiene al término auditoría que únicamente lo relacionan con verificar la contabilidad, lo cual es totalmente erróneo ya que auditoría es todo un “proceso sistémico, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría”. (ISO 19011, 2011, pág. 8)

Además, la UAI al ser el ente regulador de la PUCE tiene como función esencial el realizar auditorías aplicando las mejores prácticas, un código de ética y normas internacionales de auditoría bajo un estatuto formal; en cambio para la DAC la autoevaluación es una de sus funciones y no se lo considera una auditoría; sin embargo, requieren aplicar un proceso para evaluar que la información cumplan con los criterios del modelo de evaluación de los entes de control. A criterio del investigador se podría indicar que este es un tipo de auditoría académico que requiere ser evaluado como todas con un enfoque de mejora continua.

#### **4 PROPUESTA DE MEJORA**

Una vez realizado el diagnóstico del proceso actual de auditoría se propone un mejoramiento del mismo, considerando los criterios de las mejores prácticas de auditoría y la norma de auditoría ISO 19011:2011.

En el presente capítulo se realizará una propuesta para mejorar los resultados del diagnóstico obtenidos en el capítulo anterior, a fin que el proceso de auditoría que aplica la PUCE para sus trabajos de auditoría internos o autoevaluaciones alcancen un mejor nivel de madurez y con la calidad esperada; de tal forma que la auditoría se convierta en una herramienta de apoyo a la mejora continua de los procesos internos y provea de información específica para la toma de decisiones por parte de los directivos y demás miembros de la institución.

Se propone estandarizar el proceso actual de auditoría o autoevaluación a través de un Procedimiento de Auditoría Interna con Enfoque de Mejora Continua (PAIEMC) para la PUCE. Con ello se espera que las autoevaluaciones o auditorías académicas se acoplen a las auditorías financieras, administrativas e informáticas que actualmente realiza la Unidad de Auditoría Interna, y así conseguir plantear un solo programa de auditoría ajustado al plan estratégico institucional que apoye a la mejora interna de la PUCE.

#### 4.1 ASPECTOS QUE FUNDAMENTAN LA PROPUESTA

Considerando los resultados del diagnóstico se puede indicar que la elaboración de la propuesta se fundamenta básicamente en los siguientes aspectos:

- La necesidad de estandarizar, desarrollar y perfeccionar el trabajo de las auditorías que se realizan en la PUCE.
- Concebir y tratar el trabajo de auditoría como un proceso subordinado al máximo órgano de dirección de la organización.
- Insertar la concepción de mejora continua en el proceso de auditoría para lograr la calidad en los trabajos de auditoría en el tiempo previsto.
- Ubicar a la Unidad responsable de gestionar las auditorías en una parte crítica de la estructura de gobierno de la empresa con profesionales altamente especializados, capaces de entregar trabajos de auditoría que puedan cubrir trabajos externos a la organización.
- La concepción de auditoría como un ciclo PHVA, compuesta de fases, proceso, y actividades que siguen una secuencia escalonada, que pueden cambiar dependiendo del auditado, los procesos y otras circunstancias específicas de la auditoría.
- La importancia de evaluar para garantizar la mejora continua en el trabajo de Auditoría.
- La contextualización de una metodología para la gestión de los riesgos en Auditoría.
- El diseño de una guía que estandarice el trabajo de auditoría con procedimientos para elevar la calidad de las auditorías ejecutadas y garanticen la mejora continua del proceso.

#### 4.2 ASPECTOS CUBIERTOS POR LA PROPUESTA

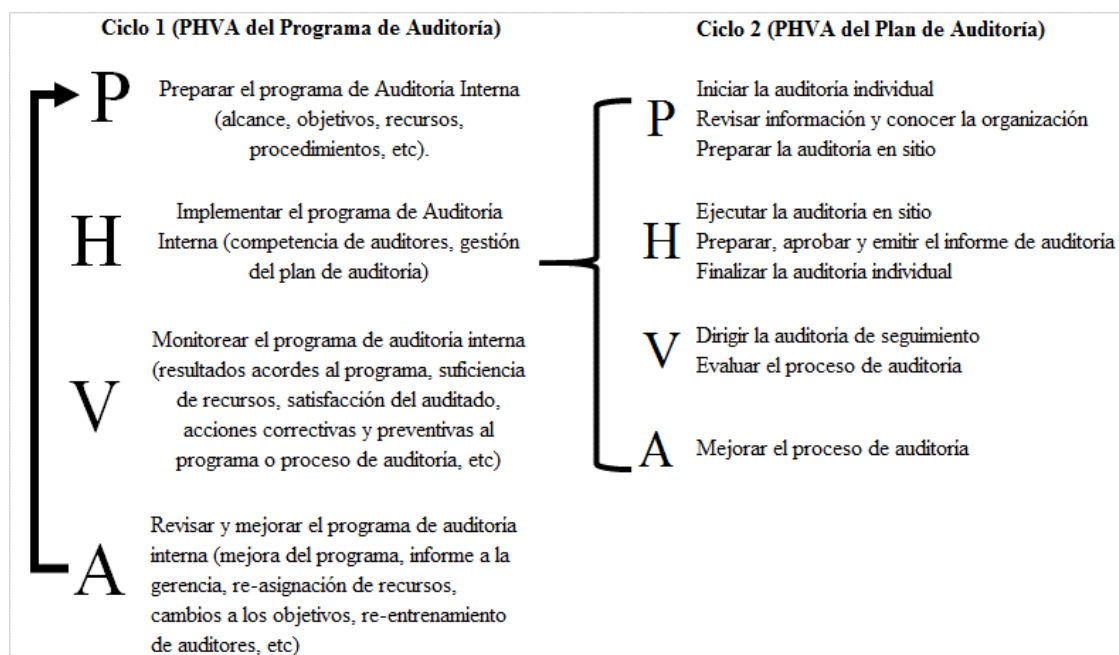
Para cumplir con lo expuesto, la autora propone la elaboración de un Procedimiento de Auditoría Interna con Enfoque de Mejora Continua (PAIEMC), que considere las 12 fases básicas del proceso de auditoría manifestado en el capítulo 3 y las directrices que deberían cumplirse para alcanzar un nivel de madurez óptimo, el cual cubre los siguientes aspectos:

- Expresa formalmente los fundamentos y aplicación del conocimiento sobre auditoría interna.
- Establece el algoritmo del proceso de forma coherente y secuencial.
- Incluye un enfoque de evaluación de riesgos tanto en el servicio como en los procesos auditados.
- Inserta la cultura de evaluación del proceso de auditoría (auditoría de la auditoría) para obtener las lecciones aprendidas y aplicar la concepción de mejora continua.

#### 4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta metodológica del PAIEMC de la PUCE se muestra a través de un manual, y se establece partiendo del supuesto que exista en la organización un ente responsable de centralizar y gestionar las auditorías que puede denominarse Comisión de Evaluación y Mejora Institucional – CEMI alineado al Plan Estratégico de la Institución, que se encargue de la programación anual de auditorías, la planeación sobre la base de análisis de riesgos relevantes de la institución, la

ejecución, la comunicación de resultados, el seguimiento a las acciones de mejora, la evaluación al proceso de auditoría y la aplicación de mejora continua conforme el ciclo PHVA, y mantenga el proceso en constante mejora, conforme el esquema general que se muestra en la *Figura 62*:



**Figura 62: Esquema de Auditoría con el ciclo PHVA**

Fuente: (UNIVALLE, 2014, pág. 6)

El contenido metodológico del procedimiento se ha establecido de tal forma que sea de fácil uso y entendimiento para cualquier usuario que requiera realizar algún tipo de auditoría en la PUCE, el cual se compone de 11 puntos definidos a continuación:

#### 4.3.1 Propósito

Describe el objetivo o la razón principal del procedimiento y como realizarlo, para el caso de estudio se establece la razón de la auditoría y lo que se desea alcanzar con su ejecución.

### **4.3.2 Alcance**

Permite definir el ámbito de aplicación del manual en la organización. Se puede indicar los procesos que abarcarían, las ubicaciones, los límites de la auditoría. Inicio y fin del procedimiento de auditoría.

### **4.3.3 Responsable del proceso**

Define el responsable por lograr el cumplimiento integral del procedimiento y de vigilar que su aplicación facilite la obtención de los resultados esperados. Para el caso de estudio se propone la creación del CEMI (Comisión de Evaluación y Mejora Institucional).

### **4.3.4 Marco Legal**

Representa el marco de referencia y constituye el conjunto de normas, políticas de orden obligatorio emitido por la autoridad competente que guían la actividad de auditoría y que inciden directamente en la operación del proceso. Son la base para definir las herramientas, técnicas o formatos que pueden usarse para evidenciar las acciones a realizar durante la auditoría.

### **4.3.5 Políticas internas**

Representa las normas convencionales donde se definen las directrices o circunstancias en las que se puede aplicar el proceso o realizar las acciones

planteadas ya que existen operaciones que deben realizarse en determinados momentos y circunstancias. Son normas de cumplimiento obligatorio que aplica para el procedimiento diseñado.

#### 4.3.6 Términos y definiciones

Denominado también glosario, contienen aquellos términos utilizados en el desarrollo del procedimiento cuya definición facilita una mejor comprensión.

#### 4.3.7 Indicadores

Se definen los principales indicadores que permiten medir el desempeño del procedimiento, con miras a facilitar su mejoramiento continuo. En la propuesta se utilizan indicadores de gestión e informativos listados con los siguientes campos descritos en la

**Tabla 25:**

**Tabla 25**  
***Contenido de los Indicadores del PAIEMC***

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tipo</b>	Clase de indicador de: gestión, cumplimiento, eficacia y eficiencia
<b>Nombre</b>	Denominación del indicador
<b>Descripción</b>	Define lo que se mide con el indicador
<b>Fórmula</b>	Relación matemática de las variables que intervienen en el cálculo del indicador
<b>Frecuencia</b>	Periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador
<b>Sentido</b>	Indica hacia donde apunta la mejora del indicador, puede ser positivo o negativo
<b>Límite inferior</b>	Valor mínimo permitido dentro del proceso
<b>Límite superior</b>	Valor aceptable dentro del proceso
<b>Responsable de Medición</b>	Cargo o Dirección responsable de realizar la medición

**Responsable de Análisis** Cargo o Dirección responsable de realizar el análisis de los resultados de medición para la toma de decisiones

#### 4.3.8 Información documentada

Se hace mención a los documentos, formatos o listas de verificación que se utilizarán o que resultan de la aplicación del procedimiento, varios de los cuales deberán ser creados, codificados y controlados en la medida en que el procedimiento es implementado, conforme lo señalado en los puntos 7.5.2 Creación y actualización y 7.5.3 Control de la información documentada de la norma ISO 9001. En la propuesta los registros se controlan con la información señalada en la **Tabla 26**:

**Tabla 26**


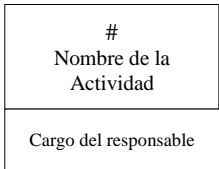
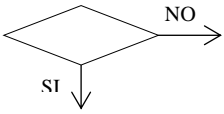
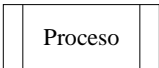
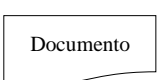
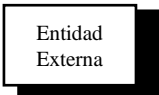
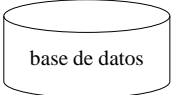
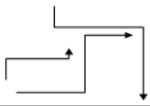

***Contenido de la información documentada en el PAIEMC***

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Código</b>	Número o codificación única asignado al registro que permite su inmediata ubicación.
<b>Nombre</b>	Nombre del registro
<b>Formato</b>	Es el tipo de registro puede ser físico o digital.
<b>Retención</b>	Tiempo definido para retener el registro de la auditoría.
<b>Disposición</b>	Definir qué hacer con el registro una vez culminado el tiempo de retención.

#### 4.3.9 Diagrama de flujo

A fin de facilitar la comprensión y el mejoramiento continuo del proceso de auditoría, se centralizan todos los procedimientos en un solo diagrama de flujo para establecer las principales acciones. El cual muestra en forma gráfica y ordenada los principales pasos o actividades que se cumplen durante cada instancia de la auditoría, identificando los proveedores y clientes, definiendo las acciones a realizarse (procesos), los responsables de

la actividad y los documentos requeridos (entradas) y resultantes (salidas) del proceso. La simbología utilizada en el diagrama se describe en la **Figura 63**:

Símbolo	Descripción
	Identifica el inicio o fin de una secuencia lógica de actividades del procedimiento.
	Forma utilizada para describir una actividad específica dentro del proceso, y el responsable de ejecutar la actividad.
	Forma utilizada para representar una decisión, luego de la cual sea posible tomar dos rutas para finalizar el proceso.
	Representa un proceso establecido y se usan para representar la continuación de las actividades en otro proceso específico.
	Forma utilizada para representar la documentación insumo o resultado de las actividades del proceso.
	Representa las entidades externas al proceso y que intervienen en el mismo.
	Se utiliza para representar una base de datos de un sistema informático, una aplicación específica o una hoja electrónica.
	Forma utilizada para unir o conectar los símbolos señalando el orden a seguir para cumplir con las actividades.
	Conector de hoja utilizado para continuar la secuencia cuando el diagrama se representa en varias páginas.

**Figura 63:** Simbología del diagrama de flujo

#### 4.3.10 Detalle de actividades

Detalla en que consiste y que hacer en cada una de las 31 actividades inmersas dentro de las 12 fases del proceso de auditoría mostradas en el diagrama de flujo del **ANEXO 3**; considerando los diferentes criterios que demanda las mejores prácticas y normas de auditoría, que se describen a continuación:

### **Fase 1: Preparar el programa de auditoría interna**

Las solicitudes de algún tipo de auditoría enviada por alguna área o proceso de la PUCE inician el proceso de auditoría.

- 1. Determinar el Universo de Auditoría**, recopilando y analizando la información general de la organización, identificando las necesidades de auditoría considerando las expectativas del Consejo Superior, Rectorado, Direcciones y otras partes interesadas; incluyendo los trabajos de consultoría que le sean propuestos para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización; con ello se obtiene un listado de auditorías solicitadas para elaborar el programa.
  
- 2. Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría**, usando la metodología establecida se deben evaluar al menos los siguientes riesgos:
  - Planeación (Ej. existen vacíos para establecer objetivos y alcance del programa de auditoría)

- Falta de recursos (Ej. no disponer del tiempo suficiente para desarrollar o ejecutar el programa de auditoría)
- Selección del equipo auditor (Ej. el equipo no tiene la competencia necesaria para ejecutar las auditorías de manera efectiva)
- Implementación (Ej. comunicación inefectiva del programa de auditoría)
- Registros y control de documentos (Ej. Fallas para proteger adecuadamente los registros de auditoría que demuestren la efectividad del programa)
- Monitoreo, revisión y mejora del programa de auditoría (Ej. monitoreo inefectivo de los resultados del programa de auditoría)

- 3. Elaborar la propuesta del programa de auditoría,** guardando relación con el Plan Estratégico Institucional y las metas de la organización, para ser enviado y aprobado por el Consejo Superior y comunicado a los responsables de los mismos. El programa debe incluir entre otros aspectos el objetivo, alcance, procedimientos, equipo asignado a cada auditoría y recursos; y debe ser elaborado considerando los criterios del Anexo A y usando el formato F1 - Programa Anual de Auditorías en la PUCE del PAIEMC. Mientras que para el registro de los auditores se debe usar el formato F2 - Lista de auditores internos calificados. Se debe asegurar independencia e imparcialidad de los auditores.
- 4. Enviar para revisión la propuesta al Consejo Superior,** mediante solicitud formal para su revisión y ajustes en caso de requerirse.

5. **Realizar los ajustes correspondientes**, en caso de requerirse se debe realizar los respectivos ajustes al Programa Anual de Auditorías de acuerdo a las observaciones efectuadas por el Consejo Superior y enviar nuevamente para su aprobación.
6. **Receptar y comunicar el programa de auditoría anual aprobado**, es la acción más importante ya que mediante la aprobación del Consejo Superior se obtiene el apoyo de las autoridades para la ejecución del programa. El programa aprobado forma parte de los registros de auditoría.

### **Fase 2: Iniciar la auditoría individual**

7. **Iniciar la auditoría individual**, mediante una reunión de apertura con el auditado por parte del líder de auditoría, se presenta información general sobre los objetivos y alcance de la auditoría, con fines de solicitar acceso a documentos y registros relevantes para propósitos de planeación.

### **Fase 3: Revisar información preliminar y conocer la organización**

8. **Revisar información preliminar y conocer el proceso a auditarse**, con fines de planificar la auditoría es necesario revisar de manera general documentación sobre procesos, funciones, documentos,

registros, informes de auditorías anteriores del área o proceso a auditar, a fin que estos:

- Cubran el alcance de auditoría y provean suficiente información para soportar los objetivos de la auditoría
- Permitan obtener una visión general del grado de documentación que existe para detectar posibles vacíos o faltantes
- Cubran el tamaño, naturaleza y complejidad del área o proceso a auditar
- Permitan conocer los objetivos, procesos, riesgos y controles del área o proceso a auditar

**9. Identificar y Evaluar los riesgos del proceso a ser auditado,** con el personal involucrado y usando la metodología establecida para identificar y evaluar riesgos, a fin de obtener conocimiento de las oportunidades de mejora o riesgos que puedan impedir continuar con la auditoría.

**10. Determinar la factibilidad de la auditoría,** y decidir si se continua o no con la auditoría, considerando los siguientes aspectos:

- La experiencia de líder de auditoría en auditorías similares
- La suficiente cooperación por parte del auditado
- Si se dispone de información suficiente y apropiada para la planeación y realización de la auditoría
- Métricas de tiempo y recursos requeridos para la realización de la auditoría

**11. Proponer alternativas para continuar o no con la auditoría y comunicar la decisión,** entre las posibilidades se puede:

- Modificar el alcance de la auditoría, con la respectiva notificación de limitación en el informe
- Postergar las fechas de realización, con un acuerdo formal

**Fase 4: Preparar la auditoría en sitio**

**12. Preparar el plan de auditoría,** que incluya el objetivo, alcance, procedimientos, recursos y equipo auditor, usando el formato F3 – Plan de Auditoría Individual y considerando los aspectos que se describen en el Anexo B del PAIEMC. La asignación del tiempo de auditoría requerido por cada actividad debe ser determinado por el Auditor líder y el equipo auditor asignado, teniendo en cuenta el alcance, la complejidad y los tiempos registrados en los planes de auditoría anteriores.

**13. Aprobar y comunicar el plan de auditoría a los involucrados,** mediante comunicación formal y adjuntando la carta de requerimientos para iniciar la auditoría.

**14. Preparar PT (Papeles de Trabajo) para realizar la auditoría,** a fin que los mismos:

- Sean adecuados para auditar todos los elementos que se encuentran dentro del alcance de la auditoría

- Sean suficientes para el desarrollo de la auditoría acorde a las tareas asignadas al equipo auditor
- Incluyan listas de verificación para revisar la documentación
- Incluyan plantillas de revisión para las actividades de auditoría y documentos de trabajo aplicables con la información entregada
- Permitan obtener las muestras para la auditoría
- Incluyan formularios para registrar información, tal como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones
- Permitan aplicar referenciación para identificar el registro de auditoría que se genera
- Permitan identificar qué actividad de auditoría está relacionada con el papel de trabajo
- Permitan identificar quién será el usuario del papel de trabajo
- En una auditoría combinada permitan agrupar los requisitos similares de diferentes criterios en un mismo papel para evitar duplicidad de trabajo

### **Fase 5: Ejecutar la auditoría en sitio**

**15. Realizar reunión de apertura**, por parte del líder de auditoría con los involucrados en las funciones o procesos que se van a auditar, en la cual se presenta el Plan de Auditoría, se resuelven las dudas existentes y se ajusta el plan de ser necesario. El registro de las actividades asistentes y las actividades en la reunión inicial usa el formato F4 - Lista de verificación y asistencia reunión de apertura.

**16. Recopilar y verificar la información,** de los procesos, subprocesos o unidades asignados, a través de la revisión de documentos y registros, observación directa, entrevistas al personal o haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. La información recopilada debe ser pertinente, verificable y constituir evidencia para la identificación de hallazgos luego de confrontarlo con los criterios de auditoría y usando el formato F5 - Guía de auditoría. La información recopilada debe cumplir con los criterios que se mencionan en el Anexo C del PAIEMC.

**17. Comunicar principales hallazgos al Auditor Líder,** mediante reunión previa al cierre de la auditoría, y durante la cual el equipo auditor realiza lo siguiente:

- Revisan los hallazgos de la auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma.
- Concluye sobre el logro de los objetivos y alcance de la auditoría
- Concluye sobre el grado de conformidad y cumplimiento con los criterios de la auditoría
- Llegan a un acuerdo respecto a las conclusiones, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente en el proceso de auditoría.
- Preparar las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, con los principales hallazgos.
- Preparan la presentación para la reunión de cierre.

**18. Realizar reunión de cierre**, presidida por el auditor líder con la dirección del auditado, responsables de las funciones o procesos que han sido auditados, el cliente de auditoría y otras partes interesadas, para presentar los hallazgos y conclusiones de la auditoría, de tal manera que sean conocidos por el auditado. El registro de las actividades y asistentes en la reunión de cierre usa el formato F5 - Lista de verificación y asistencia reunión de cierre del PAIEMC.

#### **Fase 6: Preparar y emitir el informe de auditoría**

**19. Preparar el informe preliminar de auditoría**, que es un reporte borrador completo, exacto, conciso y claro de la auditoría con antecedentes, objetivos, procedimientos, análisis de riesgos, hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones obtenidas del trabajo realizado. Para elaborar el informe se deben usar los formatos F8 – Informe de auditoría y F7 – Hallazgos de auditoría. Los hallazgos deben clasificarse como:

- F – Fortaleza, cumple con lo establecido y aporta al mejoramiento del control interno.
- C - Conformidad, cumple de forma satisfactoria los requerimientos o criterios establecidos. No existe hallazgo.
- NC - No conformidad, no cumple con lo establecido. Son hallazgos de prioridad extrema y alta, según el grado de incumplimiento

- OM - Oportunidad de mejora, cumple con lo establecido, pero puede mejorar. Existe hallazgo de prioridad baja y moderada según el grado de incumplimiento.
- OB – Observación, surgen durante la revisión sin incumplir ninguna norma; sin embargo, pueden convertirse en una debilidad o no conformidad.

**20. Enviar informe preliminar a los responsables de los procesos auditados**, mediante carta formal para su revisión y ajustes en caso de requerirse, y solicitando incluir el Plan de Acción para cada hallazgo emitido conforme el formato F7 – Hallazgos de auditoría.

**21. Modificar el informe conforme las evidencias correspondientes**, en caso de requerirse se debe realizar los respectivos ajustes al Informe de Auditoría de acuerdo a los comentarios y observaciones efectuadas por los auditados en el plazo definido.

**22. Aprobar y emitir el informe final**, una vez revisada las nuevas evidencias o descargos y realizados los ajustes necesarios al informe preliminar se emite el Informe Final considerando incluir los aspectos que se mencionan en el Anexo D del PAIEMC y la evaluación del proceso de auditoría usando el formato F9 – Evaluación de la auditoría.

**Fase 7: Finalizar la auditoría**

**23. Finalizar la auditoría individual**, actividad realizada por el Auditor

Líder considerando los siguientes aspectos:

- Revisar con el equipo auditor el cumplimiento del plan y los procedimientos de auditoría.
- Tomar acciones sobre los documentos de la auditoría para conservar o destruir la información según lo acordado entre las partes y los requisitos aplicables.
- Hacer una autoevaluación del trabajo de auditoría con el equipo auditor y los auditados.
- Obtener a nivel general las lecciones aprendidas durante el trabajo para apoyar la mejora continua de la auditoría.
- Gestionar y mantener los registros de la auditoría incluyendo los planes, las actas de reunión de apertura y cierre, papeles de trabajo, las listas de verificación, informes, respuestas de la administración y evaluaciones, para demostrar la implementación del programa de auditoría, al menos hasta que finalice la auditoría, o de acuerdo con lo especificado en el plan de auditoría.
- Se han establecido procesos para mantener y asegurar la confidencialidad de los registros de auditoría.
- Se mantienen los registros relacionados con el personal de auditoría (evaluación de competencias, desempeño, formación continua, selección de los equipos de auditoría).
- La forma y nivel de detalle de los registros deben demostrar que los objetivos del programa de auditoría han sido alcanzados.

**Fase 8: Dirigir la auditoría de seguimiento**

**24. Dirigir la auditoría de seguimiento**, actividad propuesta entre el auditor y el auditado para verificar que las acciones correctivas se han implantado y son las adecuadas. Caso contrario, se procederá a una retroalimentación aplicando nuevamente el procedimiento de auditoría desde el inicio. Durante el seguimiento se debe considerar los siguientes aspectos:

- El informe final de auditoría debe incluir los planes de mejora y acciones correctivas propuestas para verificar su implantación.
- Las acciones correctivas deben señalar acción, fecha y responsables.
- Las acciones planteadas deben eliminar las causas de los potenciales hallazgos de auditoría para prevenir o evitar su ocurrencia
- La Alta Dirección debe aceptar el riesgo de no tomar medidas en caso de no implantar acciones correctivas.
- Se debe informar a la Alta Dirección acerca del estatus de las acciones correctivas mediante un informe con las mismas características que el informe final de auditoría.

**Fase 9: Evaluar el proceso de auditoría**

**25. Evaluar el proceso de auditoría**, consiste en evaluar tanto el proceso de auditoría como el desempeño de los auditores, usando los criterios del Anexo D del PAIEMC, entre los que se incluyen:

- Evaluar el cumplimiento del plan de auditoría en cuanto a cronogramas y objetivos.
- Evaluar el desempeño del equipo auditor asignado para identificar fortalezas y debilidades, y hacer una retroalimentación de los resultados.
- Determinar las lecciones aprendidas de la auditoría
- Realizar autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de Auditoría Interna
- Hacer un seguimiento continuo del desempeño de la actividad de Auditoría Interna
- Utilizar procesos, herramientas e información considerados necesarios para evaluar el cumplimiento de la definición de Auditoría Interna y las Normas, y la aplicación del Código de Ética
- Disponer de indicadores de gestión del proceso de auditoría
- Realizar evaluaciones externas o autoevaluaciones con validación externa independiente, de la función de auditoría interna

**26. Determinar y proponer mejoras al proceso de auditoría,** del equipo auditor y del proceso de auditoría en base a las evaluaciones y lecciones aprendidas; y así obtener una propuesta de mejora para aplicar en la siguiente auditoría, que incluya acciones:

- De capacitación y concientización necesarias e incrementar el desempeño de los auditores.

- De mejora a los incidentes, quejas, colaboración de los auditores y los auditados que influyeron en los resultados del proceso

### **Fase 10: Mejorar el proceso de auditoría**

**27. Presentar necesidades y solicitar recursos**, si las mejoras requieren presupuesto y personal para su aplicación, se envía una solicitud de recursos al Responsable de la Gestión Financiera y Administrativa. Si los recursos son insuficientes para aplicar las mejoras, la Alta Dirección debe aceptar el riesgo de no tomar las medidas correctivas señalando la razón de manera formal.

**28. Mejorar el proceso de auditoría**, actividad clave dentro del proceso de mejora continua, realizada por el responsable de la Gestión de Evaluación y Mejora conjuntamente con el auditor líder para aplicar mejoras en el proceso de auditoría en base a los resultados de los indicadores de gestión y las lecciones aprendidas, considerando incluir lo siguiente:

- Mejoras a los procedimientos de auditoría
- Métodos nuevos o alternativos de auditoría
- Indicadores de gestión del proceso de auditoría
- Mejoras al desarrollo profesional de los auditores y los líderes de auditoría considerando las necesidades de cada individuo y de la organización.

- Mejoras a la experiencia de los auditores participando regularmente en varios tipos de auditorías.
- Mejoras en el crecimiento profesional de los auditores participando regularmente en entrenamientos, estudios, preparación, reuniones, seminarios y conferencias u otras actividades relacionadas con la profesión.
- Formación continua y actualización de conocimientos de los auditores en materia de legislación, normativa y mejores prácticas.

### **Fase 11: Evaluar el programa de auditoría**

**29. Monitorear el programa de auditoría interna,** realizada por el responsable de la Gestión de Evaluación y Mejora para revisar y evaluar lo siguiente:

- La conformidad con los procedimientos del programa de auditoría.
- Los procedimientos para obtener los registros del programa de auditoría.
- Las necesidades y expectativas cambiantes de las partes interesadas.
- La efectividad de las medidas tomadas para tratar los riesgos asociados con el programa de auditoría.
- El cumplimiento del programa de auditoría en cuanto a objetivos y alcance.
- El cumplimiento de las auditorías programadas en cuanto a tiempo y recursos establecidos.

- La competencia que demuestran los equipos de auditoría durante la implementación del programa de auditoría.
- El desempeño y habilidad del equipo auditor asignado para implementar el programa de auditoría
- La retroalimentación dada por la Alta Dirección, auditados, auditores y otras partes interesadas; para estar en continua mejora.

**30. Analizar los resultados del monitoreo**, para evaluar los resultados y tendencias del monitoreo del programa de auditoría y determinar puntos de mejora y lecciones aprendidas del programa de auditoría.

#### **Fase 12: Mejorar el programa de auditoría**

**31. Determinar y proponer mejoras al programa de auditoría**, actividad clave dentro del proceso de mejora continua para aplicar mejoras al programa con la finalidad de aportar a la toma de decisiones en la Gestión de Planificación, Administrativa, Financiera, Académica y TIC's de la Universidad. Estas mejoras deben incluir:

- Mejoras en la programación de las auditorías para que las mismas contribuyan a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización.
- Usar las lecciones aprendidas como elementos de entrada para el proceso de mejora continua de las próximas auditorías
- Mejoras en base a la revisión del continuo desarrollo profesional de los auditores

- Mejoras para promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización
- Mejoras en el desempeño de los procesos de gestión de la organización
- Mejoras en la comunicación con el Consejo de Administración, los auditores internos y externos para aplicar correctivos oportunamente.
- Mejoras en la comunicación de riesgos y controles a las diferentes áreas críticas de la organización
- Mejoras enfocadas a que las TIC's de la organización apoye las estrategias y objetivos de la organización

Adicional, a estos puntos el contenido incluye los indicadores, términos y definiciones, documentos relacionados y control de cambios.

#### 4.3.11 Historial de cambios

Como todo documento formal e institucional que requiere mejoras y cambios, es necesario mantener un historial de los cambios, definiendo la versión del documento, número de página modificada, número, descripción, con iniciales del responsable de revisar y aprobar el cambio con la respectiva fecha, usando el formato mostrado en la **Figura 64**:

<b>Historial de Cambios</b>					
<b># Versión</b>	<b># Página</b>	<b># Revisión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Iniciales y fecha</b>	
				<b>Revisión</b>	<b>Aprobación</b>

**Figura 64:** Formato para Historial de cambios del PAIEMC

#### 4.4 MANUAL DE AUDITORÍA CON ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA PARA LA PUCE – MAIEMC

Si bien, la PUCE desde el año 2010 cuenta con un Manual de Auditoría Interna no aprobado formalmente, el cual surgió con la finalidad de certificar la calidad de la función que esta unidad realiza en la Institución, y cumplir con la Norma internacional de Auditoría Interna 2040 - Políticas y procedimiento, que señala que “el director de Auditoría Interna debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de Auditoría Interna.” (IAI, 2011)

De la revisión se observa que el manual no considera la alineación con el plan estratégico para su planificación, gestión de riesgos y evaluación para la mejora continua tanto del proceso como de los auditores, puntos importantes para la calidad; por lo que requiere actualización para que sea una verdadera guía de todos los procesos de auditoría que se realizan en la universidad, incluso a las evaluaciones externas, de alguna manera la empresa que audita debería contemplar este proceso o en su defecto los responsables que actúan como guías deberían vigilar su cumplimiento.

Por ello se propone desarrollar un procedimiento de auditoría ajustado a las mejores prácticas internacionales de auditoría y a la mejora continua como eje de la calidad de la norma de auditoría ISO 19011:2011; y así mejorar los procesos y procedimientos de auditoría o autoevaluación que realiza la PUCE que conlleva a

mejorar su eficiencia y la entrega de resultados enfocados en la mejora interna de la Institución, que se detalla en el MAIEMC. (Ver ANEXO 3)

Cabe indicar que ninguna de las normas de auditoría exige la creación de un manual de auditoría; sin embargo el manual propuesto permite disponer de un conjunto de procedimientos que definen cómo trabajar el proceso, exactamente, cómo realizar las acciones; las técnicas que el auditor debe utilizar para comprobar y demostrar sus hallazgos, las herramientas que ha de manejar para exponer y soportar las evidencias realizadas (entre otras, los papeles de trabajo), y como utilizarlas para evidenciar la realización de la auditoría y así garantizar su ejecución, supervisión y mejora continua, permitiendo mejorar la calidad del trabajo de los auditores y, por ende, la calidad de las auditorías, lo que coadyuva el perfeccionamiento del ejercicio de la auditoría, que permita entregar mejores resultados a la Alta Dirección para la toma de decisiones.

El manual establece las pautas necesarias para realizar las auditorías internas en la PUCE, logrando calidad, eficiencia y eficacia en la práctica de auditorías y otras intervenciones desde su planeación hasta la atención de resultados, de acuerdo con los lineamientos de la Institución y la normativa legal aplicable a la Universidad. Con esta guía se pretende crear una nueva cultura en la función de auditoría, y llevarla más allá de verificar el correcto uso de los recursos, evaluar el gobierno corporativo, gestionar riesgos y controles internos, que sea una fuente confiable sino la única para la toma de decisiones respecto a las funciones directivas.

Finalmente, la guía atiende de manera metodológica las competencias marcadas en el artículo 66 del título VIII del estatuto actual de la PUCE respecto a la práctica de Auditoria Interna.

## 5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez realizado el estudio sobre los procesos de auditoría de la PUCE y la forma en cómo pueden mejorar, es momento de determinar el plan de implementación considerando los objetivos que se esperan cumplir, el alcance, los riesgos que pueden surgir al implementar estos procesos y las estrategias que se pueden aplicar para minimizarlos; así como también una propuesta del cronograma de implementación detallando las actividades, tiempo y responsables para su ejecución.

### 5.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN

Uno de los objetivos principales de implementar cualquier proyecto o proceso en una organización es apoyar al logro de sus objetivos estratégicos en el mediano o largo plazo; por tanto, este procedimiento de auditoría apoyaría al Plan Estratégico Institucional de la PUCE 2016-2020 de la PUCE, en el logro de 8 objetivos estratégicos tal como se muestran en la *Figura 65*:

Lineamiento	Objetivo	Estrategia	Proyecto	Comentario Autora
L1 Desarrollo integral de la persona	Oe2 Incrementar el número de graduados	E5 Mejorar el proceso de admisión	P8 - Implementar mejoras en el proceso y procedimiento de admisión	Los procesos de auditoria realizados en cada periodo de matriculas han detectado falencias que deberían considerarse
	Oe3 Disponer de talento humano altamente calificado y cualificado	E7 Institucionalizar la cultura PUCE	P16 Establecimiento de métodos de evaluación y retroalimentación basados en el comportamiento de la persona en sus funciones.	Apoyo con el cambio cultural acerca de los procesos de auditoria, calidad y mejora continua; y como el personal apoya en su logro
		E8 Fomentar el desarrollo permanente del talento humano	P20 - Implementación de programas de seguimiento, evaluación y retroalimentación.	Requieren del PAI-PUCE
L2 Impacto Social	Oe4 Reposicionar el prestigio de la PUCE como una universidad de excelencia a nivel nacional e internacional	E9 Lograr la máxima categoría a nivel nacional	P21 - Monitoreo del Plan Estratégico en función del modelo de evaluación CEAACES P22 - Autoevaluación permanente de las carreras bajo cronograma interno de la PUCE	Requieren del PAI-PUCE Requieren del PAI-PUCE
		E10 Mejorar el reconocimiento internacional	P23 - Monitoreo del Plan Estratégico en función de rankings internacionales seleccionados.	Requieren del PAI-PUCE
			P24 - Implementación de procesos de certificaciones internacionales para algunas carreras y programas.	Requieren del PAI-PUCE
		Oe5 Aumentar el impacto de la PUCE en la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades.	E12 - Fortalecer la gestión de vinculación con la colectividad	P26- Desarrollo e implementación del modelo de gestión de vinculación (reglamentación, formatos, procedimientos de planificación, ejecución, evaluación y medición de impacto)
	E16 Visibilizar el impacto de los proyectos de vinculación con la colectividad.		P31 Medición del impacto de los proyectos de vinculación con la colectividad considerando los componentes de la visión y estándares nacionales a través de indicadores previamente definidos.	Para la definición de indicadores se debe considerar los puntos de riesgo o las evaluaciones realizadas a los proyectos y procesos relacionados con vinculación con la colectividad.
	Oe6 Promover la investigación y producción científica, con un enfoque innovador, para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales.	E17 Potenciar la gestión de la investigación en áreas estratégicas.		Aunque no existen proyectos específicos que se relacionen con la auditoria, sería un buen potencial el investigar usando los resultados de las evaluaciones y auditorias que la Universidad a pasado a lo largo de los años, que promuevan las investigaciones para la mejora interna y a la vez incrementar el indicador de investigación.
		E18 Fomentar el espíritu de investigación en la PUCE.		
	L3 Agilidad	Oe7 Mejorar la gestión institucional asegurando la calidad y mejora continua	E20 Implementar la gestión por procesos	P44 Actualizar la normativa vigente para la PUCE en sus seis sedes.
P45 Mejoramiento de los principales procesos de la Universidad				
P46 Implementación de gestión de la calidad.				
L4 Sostenibilidad	Oe8 Administrar los recursos de manera sobria y eficiente			Aunque no existen estrategias y proyectos específicos relacionados con la auditoria, una de las mejores maneras de administrar los recursos es aprovechando los que poseemos según las prioridades y criticidad de las situaciones. Dejando de lado todas las consultorias que al momento paga la universidad para realizar evaluaciones y mejora de los procesos cuando ya existe un sinnúmero de documentación al respecto.

**Figura 65: Objetivos Estratégicos PUCE apoyados por el PAEMC**

Fuente: (PUCE, 2016b)

Además del apoyo al logro de los objetivos estratégicos de la PUCE, con la implementación del PAEMC se espera lo siguiente:

- Estandarizar los procesos de auditoría y todo proceso de evaluación con enfoque de mejora continua en la gestión.
- Plantear un solo programa de auditoría ajustado al plan estratégico institucional que apoye a la mejora interna de la institución, el cual acople todas las autoevaluaciones, auditorías académicas, financieras, de gestión, informáticas u otras.
- Posicionar a la Comisión de Evaluación y Mejora Institucional – CEMI como un agente de cambio en la PUCE.
- Proporcionar una herramienta de auditoría basada en estándares internacionales y en la permanente autoevaluación para apoyar la gestión institucional.
- Promover la capacitación especializada y permanente a los integrantes del CEMI y el grupo de auditores seleccionados.
- Apoyar a la obtención del certificado internacional de calidad de la función de auditoría interna planteado desde el año 2009, que garantice que el trabajo de los auditores se realiza con base a mejores prácticas internacionales que eventualmente se traducirán en un beneficio también para la organización.

## 5.2 ALCANCE DEL PLAN

El presente plan de implementación está diseñado a nivel de propuesta, por tanto, todas las acciones que este contenga estarán en el marco de sugerencia hacia la PUCE, para que sea la Alta Dirección de la institución quienes decidan su aceptación y ejecución real en base al análisis provisto por este estudio realizado.

## 5.3 RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Ahora bien, sabiendo que la implementación apoya al logro de varios objetivos estratégicos y el alcance, es necesario identificar los riesgos que podrían afectar esta implementación.

Considerando la realidad de la PUCE y en base a la experiencia de la autora de este proyecto de investigación que ha tenido a lo largo de 7 años como funcionaria de la Unidad de Auditoría Interna, se determina que el plan de implementación puede atravesar los riesgos que se presentan en la **Tabla 27**:

**Tabla 27*****Riesgos de la Implementación del PAIEMC***

<b>Riesgo</b>	<b>Estrategia</b>
Falta de apoyo y compromiso por parte de la Alta Dirección	Capacitar sobre las ventajas y el apoyo que el PAIEMC brinda a la organización
Ausencia de liderazgo de la Alta Dirección para mantenerse firme ante la decisión de implementar el PAIEMC	Guiar sobre la importancia de mantener firmeza en la decisión de implantar el PAIEMC
Falta de compromiso y apoyo del personal, por desconocimiento y entrenamiento	Capacitar sobre los procesos de auditoría, calidad y mejora continua; y como el personal apoya el logro de los objetivos planteados
Deficiencias del plan de implementación y la puesta en marcha, impidiendo cumplir con lo planificado.	Evaluaciones periódicas del plan de implementación aplicando el ciclo de mejora continua PHVA. Establecer una planificación adecuada a la realidad de la organización para ejecutar las actividades a realizarse sin que los mismos afecten el normal desempeño de la misma.
Falta de recursos por la carencia de presupuesto para su aplicación	Identificar las prioridades que requiere el plan de implementación y aplicarla por etapas. y aplicarla por etapas. Una de las mejores maneras de administrar los recursos es aprovechando los que poseemos según las prioridades y criticidad de las situaciones. Dejando de lado todas las consultorías que al momento paga la universidad para realizar evaluaciones y mejora de los procesos cuando ya existe un sinnúmero de documentación al respecto.
No existe cultura de auditoría, calidad y mejora continua en la organización	Capacitar al personal sobre los aspectos de auditoría, calidad y mejora continua
Carencia de sistemas informáticos que apoyen el seguimiento y el control de resultados	Seleccionar un buen sistema de gestión ya sea de los usados internamente o adquirir uno nuevo
Falta de formación y experiencia en los auditores	Proveer a la DEMI personal profesionalmente calificado y retener el personal que ha demostrado al menos el nivel mínimo adecuado de competencias
Falta de trabajo en equipo y una política de participación	Desarrollar en la organización y en los auditores la capacidad para trabajar efectivamente en un ambiente de equipo y participación
Cambios frecuentes en las políticas y normas gubernamentales	Generar una vía que permita centralizar y mantener actualizada todas las leyes, políticas y normativa aplicable a la organización, incluyendo contratos con proveedores con la parte jurídica.
Asumir funciones que no corresponden a auditoría	Definir claramente con la organización las funciones del auditor para evitar que el equipo se involucre o asuma responsabilidades fuera de las establecidas
Establecer documentos innecesarios	Estandarizar y centralizar la documentación necesaria para los diferentes tipos de auditoría

#### 5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Para garantizar la implementación del PAEMC establecido en el presente estudio, se proponen las siguientes actividades:

#### **5.4.1 Obtener el apoyo y compromiso de la dirección**

Es la actividad más importante a cumplirse, ya que, aunque parezca un tanto obvio, generalmente, no es tomado con la seriedad que merece, y puede convertirse en el principal motivo del fracaso del proyecto de implementación ya que la dirección no destina suficientes recursos humanos y financieros para que trabajen en el proyecto. Para ello es necesario capacitar sobre las ventajas y el apoyo que el PAIEMC brinda a la organización.

#### **5.4.2 Revisar y Aprobar la propuesta del PAIEMC**

Las autoridades deben revisar y aprobar el PAEMC, ya que es la fuente principal para ejecutar el proyecto, en el cual se definen las reglas del juego considerando las mejores prácticas de auditoría y las directrices de la norma de auditoría ISO 19011:2011. El objetivo de este documento es que la dirección defina claramente que desea lograr con la auditoría y cómo ejecutarlo.

#### **5.4.3 Establecer los responsables de la implantación**

Debido a que la PUCE carece de una gestión por procesos al momento no existe una Unidad encargada de la Evaluación y Mejora Continua, por tanto, es necesario solicitar la creación de una Dirección de Evaluación y Mejora

Institucional - DEMI encargada de organizar las actividades para implementar el PAEMC que cuente con un equipo multidisciplinario de especialistas en las diferentes tipos de auditoría que sea personal de la PUCE y esté dispuesto a colaborar en las situaciones que se lo requieran. Cabe indicar que la implantación del PAEMC es responsabilidad de todo el personal de la PUCE y la DEMI únicamente dirige el proceso de implementación.

#### **5.4.4 Establecer y capacitar al equipo de auditoría**

Una vez definida la unidad responsable de la implementación, es necesario definir el personal que apoyará en el proyecto a tiempo completo y parcial. El personal a tiempo completo lo deben conformar personal con experiencia y formación en auditoría, y el personal a tiempo parcial pueden ser los especialistas que serán convocados dependiendo del tipo de auditoría en que se requieran sus conocimientos, formación y experiencia.

Una vez definido el equipo de auditoría, será necesario capacitar a los profesionales en la formación teórico-práctica que garantizará la calidad en el ejercicio de sus funciones, a partir de los procedimientos, técnicas y herramientas previstas en el manual.

#### **5.4.5 Planificar, ejecutar y evaluar un piloto del PAIEMC**

Es la actividad clave del proyecto de implementación para detectar los vacíos o mejoras del PAIEMC, mediante la planificación, ejecución y evaluación de una prueba piloto con el programa de auditoría de un semestre, para evaluar los resultados obtenidos con los indicadores y hacer los ajustes necesarios para establecer definitivamente el procedimiento.

Por tanto, haciendo uso del formato F1 planteado en el PAIEMC se propone un programa de auditoría interna para 6 meses, con 9 proyectos al cual se aplicará el PAIEMC para realizar los ajustes que se requieran. El programa propuesto se muestra en el *Figura 66*:

F1	PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA DE LA PUCE 2017											Fecha: 12 - jun - 2017					
<b>Objetivo</b>	Preparar el Programa de Trabajo de Auditoría Interna para segundo semestre del año 2017 (Julio - Diciembre), guardando relación con el Plan Estratégico Institucional y las metas de la organización; que permita detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se deben tomar para mejorar y como superar los obstáculos para fortalecer la mejora interna del SINAPUCE, a través de la evaluación objetiva e independiente del control interno, riesgos y normatividad aplicable a la organización.																
<b>Alcance (Áreas / Procesos)</b>	El programa aplica a la Matriz Quito de la PUCE y sus Sedes (Ambato, Ibarra, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas y Manabi)																
<b>Procedimientos</b>	Considerando el Plan Estratégico Institucional 2016 - 2016 se propone varias auditorías que apoyen al cumplimiento de los objetivos propuestos.																
<b>Criterios</b>	La información se evalúa usando procedimientos de auditoría basados la normativa aplicable a la organización proporcionada por los entes de control, tal como LOES, modelos de evaluación CEAACES, políticas y estatutos internos de la PUCE, marcos de buenas prácticas y normas de calidad en la gestión como la ISO 9001.																
<b>Acuerdos</b>	Las visitas se coordinará previamente con el Director o Jefe del Área a ser auditada. Se mantendrá absoluta confidencialidad de la información proporcionada. La información a evaluar será con corte 30-Jun-2017 y se tomarán de al menos dos fuentes para realizar un comparativo a nivel nacional.																
No.	Auditoría	Tipo	Equipo Asignado	Área / Proceso Auditado	Objetivo de la Auditoría	Objetivo Estratégico	Alcance de la Auditoría	Criterios	Ubicación	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Desde	Hasta
1	Auditoría al proceso de Admisiones	Gestión	P1, P2, P5, P8	DGE - Admisiones	Detectar falencias y oportunidades de mejora en el proceso y procedimiento de admisión. Plantear un modelo de evaluación de procesos para realizar una auditoría a los demás procesos críticos de la PUCE.	Oe2 Incrementar el número de graduados	Proceso de Admisiones	Modelo de Evaluación CEAACES, LOES Proceso de Admisiones en otra Universidad Categoría A	Quito, Ambato							1-jul-17	8-ago-17
2	Auditoría del personal administrativo y docente	Administrativo	P1, P4, P5	DGAAd - RRHH	Evaluar la competencia y formación del personal docente y administrativo para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la PUCE.	Oe3 Disponer de talento humano altamente calificado y cualificado	Personal administrativo y docente de una muestra de Unidades Académicas y Administrativas de la PUCE	Modelo de Evaluación CEAACES, LOES Reglamento de Trabajadores de la PUCE Código de Trabajo	Quito, Manabi, Ibarra							8-ago-17	7-sep-17
3	Evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico (*)	Gestión, Financiero	P4, P5, P6, P7, P9	DAC - Coordinación de Planificación	Evaluar la eficiencia (costo/beneficio) de los POAS.	Oe4 Reposicionar el prestigio de la PUCE como una universidad de excelencia a nivel nacional e internacional	Evaluar una muestra de proyectos planteados en los POAS 2017 con su respectiva evidencia en todas las Sedes	Modelo de evaluación CEAACES, Rankings internacionales seleccionados	Quito, Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Sto Domingo, Manabi							1-jul-17	29-sep-17
4	Autoevaluación de carreras	Académico	P5, P7, P9	Unidades Académicas	Monitorear el cumplimiento de indicadores de evaluación del CEAACES y apoyar al logro del objetivo.		Carreras críticas o de mas estudiantes: Medicina e Ingeniería	Modelo evaluación de carreras CEAACES	Quito, Sto Domingo, Esmeraldas							1-oct-17	30-dic-17
5	Auditoría Sistema Informático de Gestión Académica	Informático, Académico, Calidad	P3, P5, P6, P9	DGA - Unidades Académicas	Identificar y evaluar los procesos automatizados en la gestión académica y el apoyo que el sistema informático brinda a los usuarios		Proceso de Gestión Académica automatizados en el Sistema de Gestión Académico	ISO 9001, COBIT, ISO 27001	Quito, Ibarra, Ambato							1-jul-17	29-sep-17

No.	Auditoría	Tipo	Equipo Asignado	Area / Proceso Auditado	Objetivo de la Auditoría	Objetivo Estratégico	Alcance de la Auditoría	Criterios	Ubicación	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Desde	Hasta
6	Evaluar el impacto de los proyectos de vinculación con la colectividad (*)	Gestión, Financiero	P5, P6, P8, P9	DGA - Dirección de Vinculación, DGF	Evaluar el impacto comunitario y económico de los proyectos de vinculación.	Oe5 Aumentar el impacto de la PUCE en la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades	Evaluar una muestra de proyectos de vinculación con su respectiva evidencia en todas las Sedes	Estándares internacionales previamente definidos	Quito, Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Sto Domingo, Manabi							1-oct-17	30-dic-17
7	Evaluar la gestión de la investigación (*)	Gestión, Financiero	P5, P6, P8, P9	DGA - Dirección de Vinculación, DGF	Evaluar la gestión de los proyectos de investigación para apoyar al logro de los objetivos.	Oe6 Promover la investigación y producción científica, con un enfoque innovador, para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales	Evaluar una muestra de proyectos de investigación con su respectiva evidencia en todas las Sedes	Estándares internacionales previamente definidos	Quito, Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Sto Domingo, Manabi							1-oct-17	30-dic-17
8	Auditoría de gestión	Gestión, Financiero	P1, P2, P5, P7, P9	DGAAd, DGF	Evaluar los procesos críticos para detectar falencias administrativas y financieras enfocadas a maximizar los ingresos de la Universidad por mayor ingreso y menos gasto.	Oe8 Administrar los recursos de manera sobria y eficiente	Evaluar el proceso de dos Sedes pequeñas por número de estudiantes y personal	ISO 9001	Ambato, Manabi							1-jul-17	29-sep-17
9	Auditoría del proceso de control de activos fijos	Financiero	P6, P2, P8, P5	Unidad Financiera	Evaluar el proceso de control de activos fijos. Apoyar al logro del objetivo Oe8 Administrar los recursos de manera sobria y eficiente		Validar la existencia de una muestra de activos fijos y evaluar su control	NIF C-6	Quito, Sto Domingo y Esmeraldas							1-oct-17	30-dic-17

Equipo Auditor:	Función	Unidad
Persona 1 - P1	Auditor Procesos	Facultad de Administración
Persona 1 - P2	Auditor de Sistemas	Facultad de Ingeniería en Sistemas
Persona 1 - P3	Auditor de Calidad	Facultad de Administración
Persona 1 - P4	Auditor Administrativo	Facultad de Administración
Persona 1 - P5	Representante Comisión Auditoría	Consejo Superior
Persona 1 - P6	Auditor Interno	Auditoria Interna
Persona 1 - P7	Especialista de Auditor	Auditoria Interna
Persona 1 - P8	Asistente de Auditoría	Auditoria Interna
Persona 1 - P9	Representante DAC	DAC

#### Observaciones

(\*) Los proyectos forman parte de una auditoría combinada por la revisión de proyectos, por tanto se debe considerar este aspecto para seleccionar el equipo de auditoría y procurar que el líder sea el mismo en los 3 casos para evitar duplicidad de esfuerzos.

Elaborado por: \_\_\_\_\_  
Ing. Marisol Toapanta, CISA, CISM

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

**Figura 66: Programa de Auditoría – Prueba Piloto**

#### **5.4.6 Preparar el proyecto de implementación**

La implementación del PAIEMC es un tema complejo que involucra diversas actividades, muchas personas y puede demandar varios meses inclusive años, dependiendo de la capacidad que la organización tenga para adaptarse a los cambios. En esta etapa sería necesario involucrar al personal con certificación PMP (Profesional en Dirección de Proyectos) que puedan definir claramente el proyecto en la PUCE planificando y estableciendo adecuadamente cada actividad, responsables y tiempos.

#### **5.4.7 Definir el alcance**

Debido a que la PUCE también cuenta con sus Sedes, sería conveniente empezar la implementación en una parte de la gestión considerando aquellos prioritarios para el plan estratégico, esto reduciría significativamente los riesgos del proyecto.

#### **5.4.8 Definir la metodología de Evaluación de riesgos**

Para la implementación de cualquier proyecto es necesario identificar y evaluar los riesgos, más aún cuando se trata de procesos de auditoría para establecer las prioridades de revisión, por tanto se requiere definir una metodología de evaluación de riesgos a nivel institucional con la finalidad de definir las reglas para identificar los activos, las vulnerabilidades, las amenazas, las consecuencias y las probabilidades, como también definir el

nivel aceptable de riesgo. Si esas reglas no están definidas claramente, es posible que la implementación no logre los resultados esperados.

#### **5.4.9 Realizar la evaluación y el tratamiento de riesgos**

Según la metodología definida para identificar y evaluar riesgos, se debe coordinar las actividades para obtener una visión integral de las amenazas que existen en la organización y cuales pueden amenazar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con la finalidad de tratarlos y reducir los riesgos no aceptables. El resultado de esta actividad sería un Informe de Evaluación de riesgos que documente por prioridad los riesgos y el plan de tratamiento de riesgos con sus respectivos responsables y recursos, así como también la aprobación de los riesgos residuales.

##### **5.4.10 Determinar cómo medir la eficacia del plan de implementación.**

Por lo general se tiende a subestimar esta actividad; sin embargo, es una actividad clave que permite medir lo que se está realizando para asegurar que se logran los objetivos de implementación, y para ello es necesario establecer cómo se medirá lo realizado y la adquisición de herramientas informáticas de gestión.

##### **5.4.11 Implementar los procedimientos del PAIEMC**

Aquí es cuando se debe implementar todo lo definido y aprobado en el PAIEMC, parece la tarea más fácil pero no es así, ya que es la tarea más

riesgosa del proyecto que implica generar un cambio en la conducta habitual de la organización y por lo general las personas muestran resistencia ante nuevas políticas y procedimientos necesarios que modifican su estado de confort que no es bien aceptado; por ello la capacitación y concienciación es necesaria para prevenir este riesgo.

#### **5.4.12 Implementar programas de capacitación y concienciación**

Es la segunda actividad más importante del proyecto que debe considerarse como prioridad para evitar su fracaso, ya que, si se quiere que los empleados y auditores apoyen el logro de los objetivos planteados primero se debe explicarles la razón y capacitarlos sobre los procesos de auditoría, calidad y mejora continua; y como ellos pueden aportar al mismo.

#### **5.4.13 Gestionar los registros del plan de implementación**

La única manera de demostrar el cumplimiento de algo es con documentación o registros, por tanto, en esta actividad será necesario establecer el procedimiento para gestionar los registros de la implementación del plan y con ello supervisar el cumplimiento de las actividades del PAIEMC.

#### **5.4.14 Supervisión del plan de implementación**

Esta actividad es requerida para evaluar lo que está sucediendo en la implementación y si todos los procedimientos se efectúan correctamente, o en su defecto tomar los correctivos necesarios y oportunos. De igual manera se evalúan los resultados de las supervisiones efectuadas a los auditores en variadas auditorías.

#### **5.4.15 Revisión por parte de la dirección**

La Dirección debe constantemente saber qué está sucediendo en la implementación del PAIEMC y conocer si los programas de auditoría se están cumpliendo conforme lo establecido, de lo contrario tomar algunas decisiones importantes.



## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió cumplir con los objetivos propuestos y establecer las siguientes conclusiones:

- El principio de la calidad y mejora continua involucra el uso de modelos de auditorías y evaluaciones que puedan analizar correctamente el estado de su gestión y detectar oportunidades de mejora, por tanto, el Procedimiento de Auditoría Interna con Enfoque de Mejora Continua (PAIEMC) compuesto por las 12 fases y 31 actividades con criterios de evaluación de la ISO 19011 y las mejores prácticas de auditoría, es el instrumento que cumple con este objetivo y estandariza el modo de hacer auditorías en la PUCE, haciendo más eficiente la auditoría para proporcionar información necesaria a la Alta Dirección para la toma de decisiones que apoyen la mejora interna y respondan a los requerimientos de las partes interesadas tomado como referencia.
- A pesar que en la PUCE la Unidad de Auditoría Interna funcionalmente se encuentra ubicado estratégicamente bajo el Consejo Superior, el enfoque controlador y vigilante que culturalmente se le ha dado la han hecho ver como un ente policial y no como el ente asesor de la Alta Dirección para la toma de

decisiones; impidiendo que la misma sea una parte crítica de la estructura de gobierno de la Universidad y la mejora interna.

- En la práctica la Unidad de Auditoría Interna de la PUCE según lo establece el estatuto actual, orienta su trabajo más a lo financiero y económico, dejando de lado otro tipo de evaluación a la gestión como la administrativa, tecnológica y sobre todo la académica que es el núcleo de la universidad; concepción que debe ser arrasada por el cambio y competitividad que exige la coyuntura actual.
- En todas las organizaciones incluyendo en la PUCE se confirma lo que indica la teoría y lo que sucede en toda organización con el término auditoría, que únicamente lo relacionan con verificar o controlar la contabilidad, lo que ha imposibilitado considerarla como un proceso sistémico, independiente y documentado que permite verificar el cumplimiento de criterios de auditoría en todo aspecto de gestión, mediante la evaluación objetiva de evidencias, cuyos resultados minimizan riesgos en la organización y facilita la toma de decisiones en aspectos vulnerables.
- El diagnóstico permitió corroborar deficiencias en el proceso de auditoría que se aplica en la PUCE, ya que no existe una concepción integral de lo que significa auditar en el accionar de los entes de autoevaluación de la PUCE (UAI y DAC), así como la aplicación de la mejora continua para alcanzar un nivel de calidad óptimo. Haciendo que se vuelva necesario cambiar la concepción de auditoría desde la Alta Dirección hasta el personal más operativo en la ejecución de este proceso y promover la mejora interna.

- Los resultados indican que Auditoría Interna alcanza un nivel de madurez de 2 (Infraestructura) demostrando que sus directrices para auditar están establecidas, a diferencia de la DAC que se ubica en un nivel 0 (Inexistente) indicando que los procesos de autoevaluación se realizan sin directrices de auditoría adecuadas y al ser una Dirección recién creada muestra muchos puntos de mejora a aplicar.
- El estudio de la madurez de los procesos de auditoría aplicado a Auditoría Interna y la DAC demostró que su programación anual no se encuentra alineada al Plan Estratégico Institucional por tanto los resultados obtenidos no reflejan apoyo al logro de sus objetivos estratégicos.
- En la PUCE tanto la UAI y la DAC poseen los criterios para los requisitos a auditar, pero a diferencia de la UAI, la DAC y cualquier otra Unidad no posee los criterios para la metodología de auditoría, además de la experiencia y competencia que es propia de la UAI por ser el ente regulador de la PUCE. Es decir se conoce que auditar pero no como hacerlo.
- Como resultado de la investigación se diseñó un modelo sistémico de auditoría para la PUCE que sustenta una estrategia de mejora continua, que permita realizar auditorías de calidad de una manera planificada con personal competente y desde cualquier ubicación dentro de la institución.

- El PAIEMC permite evaluar la calidad de los procesos de gestión de la Institución y verificar el cumplimiento de criterios y normativa aplicables a la organización, considerando su estrategia de negocio, planificación, gestión de riesgos, sistemas de control, sistemas de información, entre otros.
- Para la implementación del PAIEMC es imprescindible obtener el apoyo y compromiso de la Alta Dirección, para ello es necesario la concienciación y capacitación sobre las ventajas y el apoyo que el PAIEMC brinda a la organización; sin ello el proyecto fracasaría desde un inicio.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Con la finalidad que este proyecto contribuya a la mejora interna de la PUCE recomienda lo siguiente:

- Generalizar en otras unidades de la PUCE la lógica del proceso de mejora continua PHVA usada en esta investigación; para planificar sobre la base de un análisis de riesgos y considerando la estrategia de la organización, ejecutar, comunicar resultados, seguimiento de acciones de mejora, evaluación del proceso y aplicación de mejoras propuestas; y aplicarse en todos los procesos de la Universidad, para ir dejando de lado todas las consultorías que se contratan para realizar evaluaciones y mejora de los procesos.
- Es necesario que la función de auditoría interna forme parte activa del proceso de planeación estratégica, evaluando y guiando el control interno en función de

la misión, visión y valores de la organización, tomando en cuenta que no solo es necesario informar de las pérdidas y ganancias financieras, sino también se debe enfocar en los altos riesgos que atentan la organización por la falta de políticas claras y específicas en materia de seguridad y calidad.

- Se debería motivar el potencial de los estudiantes en la realización de este tipo de investigaciones que apoyan al mejoramiento organizacional para aprovechar la capacidad que existe para la mejora interna y a la vez incrementar el indicador de investigación; usando como fuente los resultados de las evaluaciones y auditorías que la Universidad ha pasado a lo largo de los años; además que se apoyaría al logro del objetivo estratégico institucional de Impacto Social, Oe6 - Promover la investigación y producción científica, con un enfoque innovador, para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales.
- Una de las mejores maneras de administrar los recursos es aprovechando los que poseemos según las prioridades y criticidad de las situaciones; en este sentido, no se sugiere la creación de otra Dirección a cargo de la evaluación y mejora institucional y la contratación de más personal; sino que, sería conveniente crear la comisión con personal de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC), Unidad de Auditoría Interna (UAI) y un equipo de auditores especialistas de las Unidades Académicas y Administrativas de la misma PUCE que apoyen según la necesidad.

- Sería conveniente que la Unidad de Auditoría Interna como ente asesor del Consejo Superior socialice sus funciones considerando el enfoque de esta investigación, a fin que toda la comunidad universitaria, incluyendo las Sedes, tengan claro que se audita la gestión mas no las áreas ni las personas y la auditoría no solo se aplica a temas financieros sino va más allá, y que el apoyo de todo el personal es importante para plantear mejoras en la PUCE.
- Para que el proyecto de implementación del PAIEMC en la PUCE sea un caso de éxito, debe trabajar coordinadamente a nivel interno y con las Sedes para estandarizar procedimientos como la gestión de riesgos, realizar acuerdos de cruce de información y comunicación; que tomara un tiempo prudente que a largo plazo será de mucho beneficio porque permitirá una integración no solo de procedimientos sino del personal enfocados en la calidad de la institución.
- Proponer el PAIEMC como material para ser utilizado en la enseñanza de Pregrado y Postgrado relacionado con procesos y gestión organizacional, e incluso en cursos de formación de auditores.
- Al ser el primer intento de organizar la actividad de auditoría interna en la PUCE, se sugiere continuar profundizando y ampliando este modelo ajustándose a los cambios tecnológicos con énfasis en el aseguramiento de la calidad y mejora continua.
- Proponer la extensión de esta investigación como manual a otras Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, sobre todo en aquellas que no cuentan con Unidades de Auditoría Interna y que permita compartir las experiencias de mejora.

- Se debería incorporar en la PUCE la cultura de tomar decisiones en base a la auditoría, aplicando el principio de calidad de toma de decisiones basado en evidencias.
- Se espera que este estudio sea la pauta inicial para que la Universidad asuma una gestión por procesos con la Gestión de Evaluación y Mejora continua, considerando a la Auditoría Interna como su primera fuente de información mediante la aplicación del PAIEMC.

**BIBLIOGRAFIA**

- Alarcón Aldana, A., González Sanabria, J., & Rodríguez Torres, S. (2011). Guía para pymes desarrolladoras de software, basada en la norma ISO/IEC 15504. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 285-313.
- AOB Auditores. (2013). *Normativa Internacional de Auditoría (NIA)*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://aobauditores.com/nias/nia-es-estructura-y-contenido>
- Badillo, J. (Mayo de 2013). *Instituto de Auditores Internos de Costa Rica*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de Modelo de Madurez de las Unidades de Auditoría Interna en el Sector Público:  
[www.iaicr.com/boletin/2014/articulos/Modelo\\_Madurez\\_JBadillo.pdf](http://www.iaicr.com/boletin/2014/articulos/Modelo_Madurez_JBadillo.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del Sistema*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201611.pdf>
- CEAACES. (2011). *Modelo Evaluación Institucional con Fines de Acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*.
- CEAACES. (2011). Modelo Evaluación Institucional con Fines de Acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. En E. M. Rodrigo Gangotena.
- CEAACES. (2013). **MODELO PARA LA EVALUACION DE LAS CARRERAS PRESENCIALES Y SEMI-PRESENCIALES DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITECNICAS DEL ECUADOR.**
- CEAACES. (2014). *CEAACES*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/que-hacemos/>
- CEAACES. (08 de agosto de 2016). *08-08-2016 CEAACES PROMUEVE PARTICIPACIÓN DE IES EN CAPACITACIÓN INTERNACIONAL*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/ceaaces-promueve-participacion-de-ies-en-capacitacion-internacional/>
- CGE - Ecuador. (16 de Diciembre de 2014). *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO - CGE:  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Claverie, J., González, G., & Pérez, L. (2008). EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ARGENTINA: EL MODELO DE LA CONEAU. ALCANCES Y LÍMITES PARA PENSAR LA MEJORA. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 158, 159.
- CONEA. (26 de Septiembre de 2003). *Estructura, políticas, estrategias, procesos y proyecciones*. Obtenido de UNESCO:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001488/148843so.pdf>
- CONEA. (04 de 11 de 2009b). Mandato Constituyente No. 14. *MODELO E INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Constitución 2008. (2008). *Constitución 2008*. República del Ecuador: Asamblea Nacional.

- Deloitte. (2016). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de Guía Rápida de las NIIF 2016:  
<https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/audit/articles/niif-bolsillo.html>
- EFQM. (2017). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- EL TELEGRAFO. (01 de Abril de 2016). *5 de 8 universidades cofinanciadas usaron el 100% del presupuesto estatal para becas*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/5-de-8-universidades-cofinanciadas-usaron-el-100-del-presupuesto-estatal-para-becas-01-04-16>
- El Universo. (2015). *El Universo*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/13/nota/5293635/creditos-educativos-ecuador-sujetos-rentabilidad-bancaria>
- EMAAP - Quito. (Octubre de 2008). *Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable Quito*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de [www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUALUAIEMAAPQ2009.pdf](http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUALUAIEMAAPQ2009.pdf)
- Frett, N. (Diciembre de 2014). *6 Tendencias en Auditoría Interna 2015*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de Auditool. Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno: <https://auditool.org/blog/auditoria-interna/3132-6-tendencias-en-auditoria-interna-2015>
- Función Pública - Colombia. (Septiembre de 2015). *Guía de Auditoría para Entidades Públicas*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de Departamento Administrativo de la Función Pública :  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADaAuditoriaEntidadesPublicas+V2Octubre2015/fcf84a18-5c74-480a-83c4-2a25ec49bea1>
- Guía de la Calidad. (s.f.). *Modelo EFQM. Gestión Excelente*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de [http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Presentacion\\_del\\_modelo\\_EFQM.pdf](http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Presentacion_del_modelo_EFQM.pdf)
- IAI. (2011). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - MIPPAI*. España: IBERDROLA.
- INEC. (Diciembre de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*.
- Isabell, R. (Junio de 2015). *Tipos de auditoria*. (R. Isabelle, Editor) Recuperado el 05 de Enero de 2017, de [www.lostipos.com: http://www.lostipos.com/de/auditoria.html](http://www.lostipos.com/de/auditoria.html)
- ISACA. (2007). *COBIT 4.1*. (I. Governance, Ed.) EEUU: Rolling Meadows.
- ISO 19011. (2011). *ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión*. Ginebra, Suiza: ISO Copyright Office.
- ISO 9000. (2000). *ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO copyright office.
- ISO 9000. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO Copyright Office.
- ISO 9001. (2015). *ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza: ISO copyright office.
- ISO 9004. (2009). *ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza: ISO Copyright Office.
- JEZL. (Enero de 2017). *NIIF Vigentes 2017*. Recuperado el 23 de Enero de 2017, de JEZL Contadores y Auditores: <http://www.jezl-auditores.com/index.php/normativa/51-niif-vigentes-2017>
- KPMG. (2015). *Origen y Evolución de la Auditoría Interna*. Recuperado el 02 de Enero de 2017, de <http://www.valoresdigital.es/wp-content/uploads/sites/6/2015/03/OrigenyevolucionAI.jpg>

- Lefcovich, M. L. (Enero de 2009). *El Kaizen y la auditoría interna la mejora continua aplicada al control interno*. (A. E. Córdoba, Editor) Recuperado el 25 de Enero de 2017, de ProQuest ebrary: <http://www.ebrary.com>
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Ecuador: Asamblea Nacional.
- López Abreu, O. L. (22 de Agosto de 2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. (U. C. Cuba, Ed.) *SciELO*, vol.7(no.4 ).
- Martínez Ferreira, M. (19 de Junio de 2006). *Normas internacionales de contabilidad y financieras. NIC, NIIF y DNA*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/normas-internacionales-de-contabilidad-y-financieras-nic-niif-y-dna/>
- Ministerio de Finanzas. (2016). *Ministerio de Finanzas*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2016, de <http://www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>
- NCS Software. (30 de Septiembre de 2014). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Software de adaptación automática a las NIC: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic.htm>
- OREJUELA CABRERA, J., & OSORIO GÓMEZ, J. (2008). EL PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO (AHP) Y LA TOMA DE DECISIONES MULTICRITERIO. EJEMPLO DE APLICACIÓN. En J. P. OREJUELA CABRERA, & J. C. OSORIO GÓMEZ, *EL PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO (AHP) Y LA TOMA DE DECISIONES MULTICRITERIO. EJEMPLO DE APLICACIÓN*. (Vol. vol. XIV, págs. 247-252). Pereira, Colombia: Scientia Et Technica.
- Pineda, R. (22 de Septiembre de 2012). *Tendencia Actual de la Auditoría Interna*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de [http://www.academia.edu/10880142/Tendencia\\_actual\\_de\\_la\\_Auditoria\\_Interna](http://www.academia.edu/10880142/Tendencia_actual_de_la_Auditoria_Interna)
- PUCE - Cuenta y Razón. (2015). *Informe de Actividades*.
- PUCE - DAC. (Marzo de 2016). Parte I: MISIÓN, PROPÓSITOS Y ESTRUCTURA FUNCIONAL. Quito, Pichincha, Ecuador.
- PUCE - UAI. (2011). *Manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna*. Quito.
- PUCE. (16 de Marzo de 2016). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 01 de Julio de 2016, de Portal Web: <http://www.puce.edu.ec/documentos/2016/PUCE-ORGANIGRAMA-2016.pdf>
- PUCE. (2016a). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de Acreditaciones: <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Acreditaciones/46?link=oln30.redirect>
- PUCE. (12 de Diciembre de 2016b). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <http://www.puce.edu.ec/intranet/planestrategico/>
- PUCE. (02 de Septiembre de 2016c). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 08 de Enero de 2017, de <http://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Estatuto-PUCE-Aprobado-102016.pdf>
- PUCE-OEA. (2004). *Modelo de Autoevaluación de Carreras PUCE I*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Oficina de Evaluación y Acreditación, Quito.
- PWC. (2017). *PricewaterhouseCooper*. Recuperado el 28 de 03 de 2017, de Auditoría Interna: <http://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna.html>
- Real Academia Española. (16 de Dic de 2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=4NVvRTc>

- Reglamento General a la LOES. (2011). *Reglamento General a la LOES* (Decreto Ejecutivo 865 ed.). Ecuador: Presidencia de la República del Ecuador.
- The Institute of Internal Auditors-IAI. (2007). *Manual de Evaluación de Calidad*. Florida, EEUU: IAI.
- The Institute of Internal Auditors-IAI. (2011). *Manual de Evaluación de Calidad*. Florida, EEUU: IAI.
- UBA. (s.f). *Universidad de Buenos Aires - UBA*. Recuperado el 11 de Enero de 2017, de Manual de Procedimientos de Auditoría Interna:  
<http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>
- UIS. (19 de Noviembre de 2007). *Universidad Industrial de Santander*. (C. I. Gestión, Ed.) Recuperado el 05 de Febrero de 2017, de Proceso Seguimiento Institucional - Procedimiento de Auditorías Internas:  
[https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/SEGUIMIENTO\\_INSTITUCIONAL/procedimientos/PSE.01.pdf](https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/SEGUIMIENTO_INSTITUCIONAL/procedimientos/PSE.01.pdf)
- UNAL. (Febrero de 2015). *Universidad Nacional de Colombia*. (D. Organizacional, Ed.) Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Procedimiento de Auditorías Internas:  
[http://unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/U-PR-15.001.009-Procedimiento\\_Auditorias\\_Internas.pdf](http://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/U-PR-15.001.009-Procedimiento_Auditorias_Internas.pdf)
- UNAL. (19 de Mayo de 2017). *Universidad Nacional de Colombia*. (E. S. UNAL, Ed.) Recuperado el 20 de Junio de 2017, de Desarrollo Organizacional - Mejoramiento de la Gestión - Auditorías: [http://unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/SIGA/SIGA-Mayo30/U-PR-15.001.009\\_AuditoriasV9.pdf](http://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/SIGA/SIGA-Mayo30/U-PR-15.001.009_AuditoriasV9.pdf)
- UNESCO. (09 de Octubre de 1998). *CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción:  
[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- UNESCO. (21 de Diciembre de 2016). *UNESCO*. Obtenido de CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR:  
[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- UNIVALLE. (2014). *Universidad del Valle*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de GICUV - Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle:  
<http://gicuv.univalle.edu.co>
- Universidad del Cauca. (2003). *Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*. (gcuellar@ucauca.edu.co, Editor) Recuperado el Enero 20 de 2017, de NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA): <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse31.html#QQ1-37-64>
- UPGM. (18 de Febrero de 2015). *Universidad Politécnica del Golfo de México*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de Sistema de Calidad - Procedimiento para Auditorías Internas:  
[http://www.upgm.mx/calidad/sistema/files/procedimientos\\_calidad/PR-CAI-03%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20AUDITORIAS%20INTERNAS@2015-02-18.pdf](http://www.upgm.mx/calidad/sistema/files/procedimientos_calidad/PR-CAI-03%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20AUDITORIAS%20INTERNAS@2015-02-18.pdf)
- Urrea Romero, O. (15 de Marzo de 2014). *Prezi*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de Fases del proceso de auditoría interna: <https://prezi.com/bfh8gnu21-m6/fases-del-proceso-de-auditoria-interna/>
- Villardefrancos Alvarez, M. D., & Rivera, Z. (2006). *La auditoría como proceso de control: concepto y tipología*. Recuperado el 06 de Enero de 2017, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90168/U1\\_Concepto\\_auditoria.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90168/U1_Concepto_auditoria.pdf)

- Villarraga Morales, L., Valdes Rodriguez, M., Galeano Racero, M., & Espitia Perez, L. (2015). *SlideShare*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de Linea de tiempo de la auditoria: <http://es.slideshare.net/1115706803/linea-de-tiempo-de-la-auditoria>
- Whittington, R. P. (s.f.). Obtenido de , & Ray Whittington, K. P. (2000). Auditoría: un enfoque integral (No. 657.64/W62pE).
- Whittington, R., & Pany, K. (2000). *Auditoria: Un Enfoque Integral* (Vol. 12a. edición). McGraw-Hill Interamericana S.A.

**ANEXOS**



RESULTADO				
PHVA	PHVA	No.	FASES	Porcentaje
P		1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	16%
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	16%
H	P	3	Revisar información y conocer la organización	16%
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	16%
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	7%
H	H	6	Preparar y emitir el informe de auditoría	7%
H	H	7	Finalizar la auditoría individual	7%
H	V	8	Dirigir la auditoría de seguimiento	3%
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%
H	A	10	Mejorar el proceso de auditoría	2%
V		11	Monitorear el programa de auditoría interna	3%
A		12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	2%
				<b>100%</b>

### Ponderación de los Procesos de Auditoría por Fase

	Aplicación de AHP								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1/7	1/7	1/7	1/9	1/5	1/5	1/3	1/3
2	7	1	1	1	1/3	5	5	3	3
3	7	1	1	1	1/3	5	5	3	3
4	7	1	1	1	1/3	5	5	3	3
5	9	3	3	3	1	5	5	7	7
6	5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1	3	3
7	5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1	3	3
8	3	1/3	1/3	1/3	1/7	1/3	1/3	1	1
9	3	1/3	1/3	1/3	1/7	1/3	1/3	1	1
	47	7	7	7	3	23	23	24	24

Normalización										Pp - Peso Proceso
1	2	3	4	5	6	7	8	9		Promedio
1/47	15/757	15/757	15/757	35/881	3/343	3/343	1/73	1/73		1/54
7/47	105/757	105/757	105/757	105/881	75/343	75/343	9/73	9/73		7/46
7/47	105/757	105/757	105/757	105/881	75/343	75/343	9/73	9/73		7/46
7/47	105/757	105/757	105/757	105/881	75/343	75/343	9/73	9/73		7/46
9/47	315/757	315/757	315/757	315/881	75/343	75/343	21/73	21/73		5/16
5/47	21/757	21/757	21/757	63/881	15/343	15/343	9/73	9/73		1/15
5/47	21/757	21/757	21/757	63/881	15/343	15/343	9/73	9/73		1/15
3/47	35/757	35/757	35/757	45/881	5/343	5/343	3/73	3/73		3/74
3/47	35/757	35/757	35/757	45/881	5/343	5/343	3/73	3/73		3/74

RESULTADO			
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)
Preparar el programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	2%
	2	Determinar el Universo de Auditoría	15%
	3	Definir los objetivos del programa	15%
	4	Definir el alcance del programa	15%
	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	31%
	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	7%
	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	7%
	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%
	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%
			100%

	Aplicación de AHP							Normalización							Pp - Peso Proceso
	10	11	12	13	14	15	16	10	11	12	13	14	15	16	Promedio
10	1	1	1	3	5	5	7	8/31	8/31	8/31	8/29	15/61	15/61	7/33	1/4
11	1	1	1	3	5	5	7	8/31	8/31	8/31	8/29	15/61	15/61	7/33	1/4
12	1	1	1	3	5	5	7	8/31	8/31	8/31	8/29	15/61	15/61	7/33	1/4
13	1/3	1/3	1/3	1	3	3	5	8/93	8/93	8/93	8/87	9/61	9/61	5/33	5/44
14	1/5	1/5	1/5	1/3	1	1	3	5/97	5/97	5/97	3/98	3/61	3/61	1/11	3/56
15	1/5	1/5	1/5	1/3	1	1	3	5/97	5/97	5/97	3/98	3/61	3/61	1/11	3/56
16	1/7	1/7	1/7	1/5	1/3	1/3	1	1/27	1/27	1/27	1/54	1/61	1/61	1/33	2/73
	4	4	4	11	20	20	33								1

RESULTADO			
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)
Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	25%
	11	Definir el alcance de la auditoría	25%
	12	Definir los criterios de la auditoría	25%
	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	11%
	14	Nombrar el líder del equipo auditor	5%
	15	Establecer el equipo de auditoría	5%
	16	Establecer contacto inicial con el auditado	3%
			100%

	AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
	17	18	17	18	Promedio
17	1	1/3	1/4	1/4	1/4
18	3	1	3/4	3/4	3/4
	4	1			1



RESULTADO			
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)
Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	2%
	26	Comunicar durante la auditoría	9%
	27	Obtener información de varias fuentes	4%
	28	Dirigir las visitas y entrevistas	7%
	29	Recopilar y verificar la información	26%
	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	26%
	31	Generar hallazgos de auditoría	13%
	32	Preparar las conclusiones de auditoría	13%
	33	Dirigir la reunión final	2%
			100%

RESULTADO					AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)		36	37	36	37	Promedio
Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	50%	36	1	1	1/2	1/2	1/2
	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	50%	37	1	1	1/2	1/2	1/2
			100%		2	2			1

RESULTADO					AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)		36	37	36	37	Promedio
Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría	75%	36	1	3	3/4	3/4	3/4
	37	Mantener los registros de auditoría	25%	37	1/3	1	1/4	1/4	1/4
			100%		1	4			1

RESULTADO					AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)		39		39		Promedio
Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	100%	39	1	1	1	1	1
			100%		1	1			1

	Aplicación de AHP						Normalización						Pp - Peso Proceso
	39	40	41	42	43	44	39	40	41	42	43	44	Promedio
39	1	1	5	5	5	3	15/44	15/44	5/16	5/16	5/16	3/8	1/3
40	1	1	5	5	5	3	15/44	15/44	5/16	5/16	5/16	3/8	1/3
41	1/5	1/5	1	1	1	1/3	3/44	3/44	1/16	1/16	1/16	1/24	5/82
42	1/5	1/5	1	1	1	1/3	3/44	3/44	1/16	1/16	1/16	1/24	5/82
43	1/5	1/5	1	1	1	1/3	3/44	3/44	1/16	1/16	1/16	1/24	5/82
44	1/3	1/3	3	3	3	1	5/44	5/44	3/16	3/16	3/16	1/8	9/59
	3	3	16	16	16	8							1

RESULTADO			
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)
Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	33%
	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	33%
	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	6%
	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	6%
	43	Evaluar las competencias de los auditores	6%
	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	15%
			100%

RESULTADO					AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)		45	46	45	46	Promedio
Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	75%	45	1	3	3/4	3/4	3/4
	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	25%	46	1/3	1	1/4	1/4	1/4
			100%		1	4			1

RESULTADO					AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)		47		47		Promedio
Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	100%	47	1	1	1	1	1
			100%		1	1			1

RESULTADO					AHP		Normalización		Pp - Peso Proceso
Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso (%)		48	49	48	49	Promedio
Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	25%	48	1	1/3	3/4	1/12	5/12
	49	Mejorar el programa de auditoría	75%	49	3	1	2	1/4	1
			100%		4	1			2

6.4 ANEXO 2: INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE  
AUDITORÍA INTERNA

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

No.	Fase	No.	Proceso	Actividad	Nivel Madurez Establecida	Pa - Peso Actividad	Justificación/evidencia (referencia)	Ra - Respuesta Actividad
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría se formula recopilando y analizando la información general de la organización?	1	0.4	Programa de auditoría aprobado	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría se alinea al Plan Estratégico de la Organización y es consistente con las metas de la organización?	1	0.6	Programa de auditoría aprobado	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría interna incluye los objetivos y alcance del programa y de las auditorías individuales?	2	0.2	Programa de auditoría aprobado	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría interna detalla el número, tipos, duración, ubicación y cronograma de las auditorías individuales?	2	0.2	Programa de auditoría aprobado - Cronograma	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría es formalmente aprobado por la alta gerencia y partes interesadas?	2	0.6	Programa de auditoría aprobado - firmas de aprobación	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría interna incluye la selección de equipos auditores?	3	0.3	Programa de auditoría aprobado - Equipos auditores	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría interna incluye los métodos y procedimientos a aplicar?	3	0.3	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría interna incluye los criterios aplicables de auditoría?	3	0.4	Programa de auditoría aprobado - Criterios	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría incluye la coordinación de las auditorías individuales y otras actividades relevantes?	4	1	Programa de auditoría aprobado - Cronograma	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	¿El programa de auditoría interna incluye los procesos para manejo de confidencialidad, seguridad de la información, salud y seguridad y otros temas de interés?	5	1	Programa de auditoría aprobado - Acuerdos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	2	Determinar el Universo de Auditoría	¿Se determina el universo de auditoría a criterio del responsable de gestionar el programa de auditoría?	1	1	Registros del programa de auditoría - Determinar universo de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	2	Determinar el Universo de Auditoría	¿Se determina el universo de auditoría en base a las expectativas de la alta dirección, el Consejo y otras partes interesadas?	2	1	Registros del programa de auditoría - Determinar universo de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	2	Determinar el Universo de Auditoría	¿Se determina el universo de auditoría considerando la evaluación de riesgos para determinar las prioridades de la Auditoría Interna?	3	1	Registros del programa de auditoría - Determinar universo de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	2	Determinar el Universo de Auditoría	¿Se determina el universo de auditoría considerando trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización?	4	1	Registros del programa de auditoría - Determinar universo de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	2	Determinar el Universo de Auditoría	¿El universo de auditoría considera la realización de consultorías para externos?	5	1	Registros del programa de auditoría - Determinar universo de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera la experiencia del auditor líder y el universo de auditoría?	1	1	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera los requisitos legales, contractuales y otros aplicables a la organización?	2	0.5	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera las prioridades de la gerencia?	2	0.5	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera los riesgos para el auditado?	3	0.6	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera los resultados de auditorías previas?	3	0.4	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluyendo clientes?	4	0.4	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se consideran las características de los procesos, productos y proyectos y cualquier cambio en estos?	4	0.3	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera la ocurrencia de fallas o incidentes del auditado incluyendo quejas de los clientes?	4	0.3	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera la necesidad de evaluar al proveedor?	5	0.4	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera las intenciones comerciales y de otros negocios?	5	0.3	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	3	Definir los objetivos del programa	¿Para definir los objetivos se considera el nivel de madurez de los procesos a ser auditados?	5	0.3	Programa de auditoría aprobado - Objetivos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera el número de auditorías programadas con su respectivo objetivo, alcance y duración, incluyendo la auditoría de seguimiento?	1	0.6	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera la cantidad, importancia, complejidad, similitud y ubicaciones de las actividades a ser auditadas?	1	0.4	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera las conclusiones de auditorías internas y externas previas?	2	0.5	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera los cambios significativos al auditado o sus operaciones?	2	0.5	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera los criterios aplicables de auditoría tal como la normativa y otros requisitos?	3	0.4	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera la disponibilidad de la información y tecnologías de comunicación para soportar las actividades de auditoría; en particular, el uso de métodos de auditoría remotos?	3	0.5	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera temas de idioma, culturales y sociales?	3	0.1	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera aquellos factores que influyen en la efectividad de la auditoría?	4	0.6	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera las inquietudes de las partes interesadas, tales como quejas de clientes o incumplimiento de requisitos legales?	4	0.4	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera los resultados de una revisión previa del programa de auditoría?	5	0.5	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	4	Definir el alcance del programa	¿El alcance del programa de auditoría considera la ocurrencia de eventos internos y externos, tales como falla de productos, fugas de seguridad en la información, incidentes de salud y seguridad, actos criminales o incidentes ambientales?	5	0.5	Programa de auditoría aprobado - Alcance	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿Se identifican y evalúan riesgos de planeación (ej. vacíos para establecer objetivos y alcance de auditoría)?	1	1	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿Se identifican y evalúan riesgos de falta de recursos (ej. no disponer del tiempo suficiente para desarrollar o ejecutar el programa de auditoría)?	2	1	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿Se identifican y evalúan riesgos al seleccionar el equipo auditor (ej. el equipo no tiene la competencia necesaria para ejecutar las auditorías de manera efectiva)?	3	0.5	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿Se identifican y evalúan riesgos de implementación (ej. comunicación inefectiva del programa de auditoría)?	3	0.5	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿Se identifican y evalúan riesgos de registros y su control (ej. fallas para proteger adecuadamente los registros de auditoría que demuestren la efectividad del programa de auditoría)?	4	0.5	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿Se identifican y evalúan riesgos de monitoreo, revisión y mejora del programa de auditoría (ej. monitoreo inefectivo de los resultados del programa de auditoría)?	4	0.5	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	¿La evaluación de riesgos al programa de auditoría han permitido cambios en el proceso de evaluación?	5	1	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para llevar a cabo auditorías, incluyendo el uso de métodos de muestreo adecuados?	1	0.4	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para planificar y programar las auditorías teniendo en cuenta los riesgos del programa de auditoría?	1	0.6	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para reportar a la alta gerencia acerca del resultado general del programa de auditoría?	2	0.3	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para seleccionar equipos de auditoría apropiados y asignar sus roles y responsabilidades?	2	0.4	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para mantener registros del programa de auditoría?	2	0.3	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para asegurar la competencia de los auditores y los líderes del equipo auditor?	3	0.4	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para conducir auditoría de seguimiento?	3	0.3	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para asegurar la seguridad y confidencialidad de la información?	3	0.3	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para identificar y evaluar los riesgos del programa de auditoría?	4	0.5	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para monitorear y evaluar el desempeño del programa de auditoría?	4	0.5	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	¿Se establecen procedimientos para mejorar la efectividad del programa de auditoría?	5	1	Programa de auditoría aprobado - Procedimientos	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	¿Se establece el tiempo y costos de viaje, hospedaje y otras necesidades de auditoría?	1	1	Programa de auditoría aprobado - Recursos Asignados	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	¿Se establece la disponibilidad de los auditores y expertos técnicos que tengan la competencia adecuada para los objetivos particulares del programa de auditoría?	2	1	Programa de auditoría aprobado - Recursos Asignados	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	¿Se establecen los recursos considerando los métodos de auditoría a ser utilizados?	3	0.6	Programa de auditoría aprobado - Recursos Asignados	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	¿Se establece los recursos necesarios para cubrir el alcance del programa de auditoría y los riesgos del mismo?	3	0.4	Programa de auditoría aprobado - Recursos Asignados	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	¿Se establece los recursos considerando la disponibilidad de la información y tecnologías de comunicación?	4	1	Programa de auditoría aprobado - Recursos Asignados	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	¿Se establecen los recursos financieros necesarios para desarrollar, implementar, gestionar y mejorar las actividades de auditoría?	5	1	Programa de auditoría aprobado - Recursos Asignados	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿Existe un responsable de gestionar el programa de auditoría interna?	1	0.5	Manual de auditoría interna	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿Las funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría están claramente establecidas?	1	0.5	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de solicitar la aprobación del programa de auditoría a la alta gerencia?	2	0.25	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de establecer el alcance del programa de auditoría?	2	0.25	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de establecer los procedimientos para realizar el programa de auditoría?	2	0.25	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de determinar los recursos necesarios para ejecutar el programa de auditoría?	2	0.25	Manual de auditoría interna - Funciones del responsable de gestionar el programa	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de identificar y evaluar los riesgos del programa de auditoría?	3	0.6	Manual de auditoría interna - Funciones del responsable de gestionar el programa	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de asegurar el manejo y mantenimiento adecuado de los registros del programa de auditoría?	3	0.4	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de asegurar la implementación del programa de auditoría, incluyendo el establecimiento de objetivos, alcance y criterios de cada auditoría individual, determinando los métodos de auditoría, seleccionando el equipo auditor y evaluando los auditores?	4	0.6	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de revisar y monitorear el programa de auditoría?	4	0.4	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable se encarga de aplicar mejoras al programa de auditoría?	5	1	Manual de auditoría interna	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable muestra conocimiento sobre requisitos legales y otra normativa aplicable a la organización auditada?	1	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable muestra habilidad para conocer sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas del auditado?	2	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable demuestra conocimiento de principios, procedimientos y métodos de auditoría?	3	0.4	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable muestra conocimiento en normas, estándares, marcos de referencia y demás documentos de referencia al proceso de auditoría?	3	0.4	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable muestra habilidad para conocer las actividades, productos y procesos del auditado?	3	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable dispone de las competencias necesarias para gestionar el programa y los riesgos asociados de manera efectiva y eficiente?	4	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
1	Preparar el Programa de Auditoría Interna	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	¿El responsable mantiene formación continua necesarias para gestionar el programa de auditoría.	5	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Se establecen objetivos de la auditoría individual considerando el alcance acordado con el cliente?	1	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Los objetivos de la auditoría individual incluyen evaluar el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y otros aplicables a la organización?	1	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Se establecen objetivos de la auditoría individual considerando los criterios de la Dirección?	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Los objetivos de la auditoría individual son compatibles con los valores, estrategias y objetivos de la organización?	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Se establecen objetivos de la auditoría individual en base a la evaluación de riesgos de la unidad o dependencia a auditar?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Los objetivos de la auditoría individual incluyen evaluar la efectividad del proceso auditado para cumplir con sus objetivos específicos?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Los objetivos de la auditoría individual incluyen determinar el grado de conformidad con los criterios de auditoría?	4	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Los objetivos de la auditoría individual incluyen determinar el grado de conformidad de las actividades, procesos y productos con los requisitos y procedimientos de auditoría?	4	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Se establecen objetivos del trabajo de auditoría considerando la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones?	5	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	10	Definir los objetivos de la auditoría	¿Los objetivos de la auditoría individual incluyen identificar áreas potenciales de mejora?	5	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
2	Iniciar la auditoría individual	11	Definir el alcance de la auditoría	¿El alcance de la auditoría individual es consistente con los objetivos y el programa de auditoría?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Alcance definido	NI
2	Iniciar la auditoría individual	11	Definir el alcance de la auditoría	¿El alcance de la auditoría individual incluye ubicaciones físicas, unidades organizacionales, actividades y procesos a ser auditados, así como el periodo de tiempo cubierto por la auditoría?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Alcance definido	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

2	Iniciar la auditoría individual	11	Definir el alcance de la auditoría	¿El alcance de la auditoría individual identifica los sistemas, registros, personal y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros?	3	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Alcance definido	NI
2	Iniciar la auditoría individual	11	Definir el alcance de la auditoría	¿El alcance de la auditoría individual identifica la disponibilidad de la información y tecnologías de comunicación para soportar las actividades de auditoría?	4	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Alcance definido	NI
2	Iniciar la auditoría individual	11	Definir el alcance de la auditoría	¿El alcance de la auditoría individual identifica la posible ocurrencia de eventos internos y externos a la auditoría?	5	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Alcance definido	NI
2	Iniciar la auditoría individual	12	Definir los criterios de la auditoría	¿Los criterios de la auditoría individual se establecen en base a la experiencia del auditor?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Criterios de auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	12	Definir los criterios de la auditoría	¿Los criterios de la auditoría individual se establecen en base a la importancia de los procesos y resultados de auditorías previas de la organización?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Criterios de auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	12	Definir los criterios de la auditoría	¿Los criterios de la auditoría individual se establecen considerando las políticas, procedimientos, normas, requisitos legales, requisitos de auditoría, requisitos contractuales, códigos de conducta de sector y otros requisitos aplicables?	3	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Criterios de auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	12	Definir los criterios de la auditoría	¿Los criterios de la auditoría individual se establecen en plantillas que consideran la normativa aplicable para medir su grado de cumplimiento?	4	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Criterios de auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	12	Definir los criterios de la auditoría	¿Los criterios de la auditoría individual se establecen considerando los continuos cambios regulatorios?	5	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Criterios de auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	¿Se determina la factibilidad de la auditoría en base a la experiencia de líder de auditoría?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Factibilidad	NI
2	Iniciar la auditoría individual	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	¿Se determina la factibilidad de la auditoría si existe la suficiente cooperación por parte del auditado?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
2	Iniciar la auditoría individual	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	¿Se determina la factibilidad de la auditoría si se dispone de información suficiente y apropiada para la planeación y realización de la auditoría?	3	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
2	Iniciar la auditoría individual	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	¿Se determina la factibilidad de la auditoría basados en métricas de tiempo y recursos requeridos para la realización de la auditoría?	4	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Factibilidad	NI
2	Iniciar la auditoría individual	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	¿Se propone alternativas cuando la auditoría no es factible de realizarla?	5	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien demuestra formación y capacidad de liderazgo?	1	0.3	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de proveer dirección y guía a los auditores en entrenamiento?	1	0.3	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien posee la experiencia adicional del auditor obtenida al trabajar bajo la dirección y guía de otro líder de auditoría?	1	0.4	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de preparar y completar el reporte de auditoría?	2	0.4	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de planear la auditoría y hacer uso efectivo de los recursos durante la misma?	2	0.3	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de organizar y dirigir a los miembros del equipo auditor?	2	0.3	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de conducir al equipo auditor hacia el logro de las conclusiones de auditoría?	3	0.4	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de representar al equipo auditor en las comunicaciones con la persona que gestiona el programa de auditoría, el cliente de auditoría y el auditado?	3	0.4	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de desarrollar relaciones de trabajo armoniosas entre los miembros del equipo auditor?	3	0.2	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de hacer un balance entre las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo auditor?	4	0.6	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de proteger la salud y seguridad de los miembros del equipo auditor durante la auditoría, incluyendo el cumplimiento con los requisitos relevantes de salud y seguridad ocupacional?	4	0.4	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿Se nombra líder de auditoría a quien es capaz de prevenir y resolver conflictos, de ser necesario?	5	0.5	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	14	Nombrar el líder del equipo auditor	¿El líder de la auditoría es capaz de manejar la incertidumbre de alcanzar los objetivos de auditoría?	5	0.5	Manual de auditoría interna - Funciones del líder	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿El equipo auditor esta conformado por una sola persona que hace las funciones del líder de auditoría?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera los objetivos y alcance de la auditoría?	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera el tamaño, naturaleza y complejidad de la organización a ser auditada?	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera los requisitos de la auditoría?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera todas las actividades del proceso de auditoría?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera el comportamiento personal de los auditores?	4	0.25	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera la competencia y habilidad necesaria para alcanzar los objetivos de la auditoría dentro del alcance definido?	4	0.25	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera la formación profesional y habilidad de los auditores para alcanzar los objetivos y resultados que se esperan de la auditoría?	4	0.25	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera que los auditores posean conocimientos y habilidades genéricas y algunas específicas al sector o la disciplina que se audita?	4	0.25	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera otros requisitos, tales como aquellos impuestos por entes externos, cuando sea apropiado?	5	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	15	Establecer el equipo de auditoría	¿Para establecer el equipo de auditoría se considera la incertidumbre para alcanzar los objetivos de la auditoría?	5	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se realiza una reunión de apertura con el auditado por parte del líder de auditoría?	1	0.4	Checklist de reunión preliminar	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se presenta información sobre los objetivos, alcance y métodos de auditoría, así como la composición del equipo auditor, incluyendo los expertos técnicos?	1	0.4	Checklist de reunión preliminar	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se confirma con el cliente la realización de la auditoría?	1	0.2	Checklist de reunión preliminar	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se solicita acceso a documentos y registros relevantes para propósitos de planeación?	2	0.5	Checklist de reunión preliminar	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se determina requisitos legales, contractuales y otros requisitos relevantes aplicables a las actividades y productos del cliente?	2	0.5	Checklist de reunión preliminar	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se confirma el acuerdo de confidencialidad de la información del auditado?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿La reunión de apertura utiliza un checklist de los puntos presentados al cliente?	3	0.5	Checklist de reunión preliminar	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se determina cualquier requisito específico de la ubicación en cuanto a acceso, seguridad, salud, seguridad y otros?	4	0.5	Carta de requerimientos	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se llegan a acuerdos sobre la participación de observadores y la necesidad de guías para el equipo auditor?	4	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se determina cualquier área de interés o inquietud del auditado en relación a la auditoría?	5	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
2	Iniciar la auditoría individual	16	Establecer contacto inicial con el auditado	¿Se ajusta el plan de auditoría en base a las indicaciones expuestas por el auditado en la reunión inicial?	5	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿La documentación a revisar incluye los procesos, funciones, documentos, registros, informes de auditorías anteriores del área a auditar?	1	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿La documentación se receipta en cualquier medio (físico, digital)?	1	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se revisa que los documentos cubran el alcance de auditoría y provean suficiente información para soportar los objetivos de la auditoría?	2	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se establece una visión general del grado de documentación de la unidad o dependencia a auditar para detectar posibles vacíos o faltantes?	2	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se revisa si la información entregada es completa (todo el contenido esperado se encuentra en el documento)?	3	0.25	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se revisa si la información entregada es correcta (el contenido está conforme con otras fuentes confiables tales como normas y regulaciones)?	3	0.25	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se revisa si la información entregada es consistente (el documento es consistente con sigo mismo y con documentos relacionados)?	3	0.25	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se revisa si la información entregada es actual (el contenido está actualizado)?	3	0.25	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se hace uso de tecnologías de información y comunicación, dependiendo de los métodos de auditoría para una revisión eficiente de información?	4	0.5	Herramientas y métodos de auditoría utilizados	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿La revisión documental considera el tamaño, naturaleza y complejidad de la unidad o dependencia a auditar?	4	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
3	Revisar información y conocer la organización	17	Revisar documentación preliminar	¿Se preparan plantillas de revisión para las actividades de auditoría y documentos de trabajo aplicables con la información entregada?	5	1	Herramientas y métodos de auditoría utilizados	NI
3	Revisar información y conocer la organización	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	¿Se obtiene un conocimiento de los objetivos de la unidad o dependencia a auditar?	1	1	Objetivos de la Unidad o dependencia a auditar	NI
3	Revisar información y conocer la organización	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	¿Se obtiene un conocimiento de los procesos de la unidad o dependencia a auditar?	2	1	Registros de la auditoría	NI
3	Revisar información y conocer la organización	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	¿Se obtiene un conocimiento de los riesgos y controles de la unidad o dependencia a auditar?	3	1	Evaluación de riesgos de la auditoría	NI
3	Revisar información y conocer la organización	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	¿Se identifican y evalúan los riesgos significativos de la unidad o dependencia a auditar con el personal involucrado?	4	1	Evaluación de riesgos de la auditoría	NI
3	Revisar información y conocer la organización	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	¿Se obtiene un conocimiento de las oportunidades de mejora de la unidad o dependencia a auditar?	5	1	Reporte de hallazgos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría es documentado, revisado y aceptado por el auditado?	1	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría es modificado cuando hay cambios a los objetivos, alcance o criterios de auditoría?	1	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría se prepara en base a la información preliminar entregada por el auditado y la experiencia del líder de auditoría?	1	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría planteado permite alcanzar los objetivos de la auditoría?	1	0.4	Plan de auditoría aprobado y firmado - Objetivos planteados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría se prepara considerando la evaluación de riesgos realizada al auditado para establecer sus prioridades?	2	0.4	Plan de auditoría aprobado y firmado	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye la ubicación, fechas, tiempo esperado y duración de las actividades de auditoría a realizar, incluyendo reuniones con la gerencia del auditado?	2	0.4	Plan de auditoría aprobado y firmado - Cronograma	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye la composición del equipo auditor y su competencia colectiva?	2	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye los criterios de auditoría y cualquier documento de referencia?	3	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Criterios de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría establece el método de auditoría (en sitio o remoto) a utilizar?	3	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Método de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye los procedimientos de auditoría a utilizar; para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la ejecución?	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Procedimientos de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye el plan, el grado y la técnica de muestreo apropiada para obtener suficiente evidencia de auditoría que permita alcanzar los objetivos planteados? (Ver proceso Aplicar técnicas de muestreo apropiadas)	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Técnicas de muestro a aplicar	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye los roles y responsabilidades de los miembros del equipo auditor, así como de los guías y observadores?	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Equipo de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye procedimientos de logística y comunicación durante el proceso de auditoría?	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Procedimientos de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan incluye un acuerdo para la retención de documentos y registros de la auditoría?	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan incluye un acuerdo para almacenar la información confidencial o de propiedad privada con la respectiva seguridad en todo momento por los miembros del equipo auditor?	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría considera el riesgo y el efecto de las actividades de auditoría para la organización?	4	0.3	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye temas relacionados con confidencialidad y seguridad de la información?	4	0.3	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye los temas que se incluyan en el informe de auditoría?	4	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye información de los representantes del auditado para la auditoría?	4	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Información adicional	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye el idioma de trabajo y de reporte de la auditoría, cuando este sea diferente del idioma del auditor o auditado o ambos?	4	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Información adicional	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan incluye cualquier objeción y resolución tomada entre el líder del equipo auditor y el cliente de auditoría respecto al mismo?	5	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría representa la base del acuerdo entre el cliente de auditoría, el equipo auditor y el auditado para la realización de la auditoría?	5	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye cualquier medida a tomar para tratar el riesgo de alcanzar los objetivos de auditoría?	5	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye la coordinación con otras actividades de auditoría, en caso de una auditoría conjunta?	5	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	19	Preparar el Plan de auditoría	¿El plan de auditoría incluye cualquier actividad de seguimiento a una auditoría previa o planificada?	5	0.2	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿El líder de auditoría define sus funciones en base a su experiencia?	1	1	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿El líder de auditoría define sus funciones en base a las prioridades que requiere la auditoría, confiando en su capacidad y habilidades?	2	1	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿Se definen claramente las responsabilidades de la auditoría individual al líder del equipo auditor?	3	1	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿El líder de la auditoría revisa y aprueba los informes de auditoría, su idoneidad y si son apropiados los hallazgos de auditoría?	4	0.5	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿El líder de auditoría niega la participación de los guías y observadores si considera que estos influyen o interfieren con la realización de la auditoría?	4	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿El líder de la auditoría revisa el análisis de causa raíz y la efectividad de las acciones correctivas o preventivas?	5	0.5	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	20	Definir las funciones del líder de auditoría	¿El líder de la auditoría determina la necesidad de una auditoría de seguimiento?	5	0.5	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	¿Las asignaciones toman en cuenta la necesidad de independencia y competencia de los auditores?	1	1	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	¿Las asignaciones toman en cuenta el uso eficaz de los recursos?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

4	Preparar la auditoría en sitio	21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	¿El líder de auditoría mediante consulta con el equipo asigna a cada miembro la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas?	3	1	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	¿Las asignaciones toman en cuenta la formación y capacidad técnica de los miembros del equipo?	4	1	Manual de auditoría interna	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	¿El líder de auditoría modifica la asignación de tareas inicial para cumplir con los objetivos de la auditoría?	5	1	Manual de auditoría interna	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	¿La auditoría permite guías nombrados por el auditado y observadores (ej. entes reguladores u otras partes interesadas) para acompañar al equipo auditor y actuar como testigos de la auditoría?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	¿Los guías ayudan al equipo auditor y actúan a petición del líder de auditoría?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	¿Los guías ayudan a los auditores a identificar a los individuos que van a participar en las entrevistas y confirman los tiempos?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	¿Los guías organizan la logística de acceso a locaciones específicas del auditado?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	¿Los guías proveen aclaraciones o ayudan a recolectar información?	4	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	¿Los guías garantizan que el equipo auditor y los observadores conocen y respetan las reglas relacionadas con la seguridad de la ubicación y los procedimientos de emergencia?	5	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	23	Asignar los recursos para la auditoría	¿Se provee los recursos disponibles a los equipos auditores?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	23	Asignar los recursos para la auditoría	¿Se asignan los recursos apropiados para cumplir con el plan de auditoría aprobado? (Apropiados se refiere a la mezcla de conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo el plan)	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	23	Asignar los recursos para la auditoría	¿Se asignan los recursos suficientes para cumplir con el plan de auditoría aprobado? (Suficientes se refiere a la cantidad de recursos necesarios para cumplir con el plan.)	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	23	Asignar los recursos para la auditoría	¿Se asignan los recursos apropiados para áreas críticas de la auditoría considerando la evaluación de riesgos?	3	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	23	Asignar los recursos para la auditoría	¿Se asigna los recursos considerando la complejidad y restricciones de tiempo de la auditoría?	4	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	23	Asignar los recursos para la auditoría	¿Se asignan eficazmente los recursos para optimizar el cumplimiento del plan de auditoría aprobado?	5	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Recursos Asignados	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se preparan papeles de trabajo adecuados para auditar todos los elementos que se encuentran dentro del alcance de la auditoría?	1	0.6	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se preparan papeles de trabajo suficientes para el desarrollo de la auditoría acorde a las tareas asignadas a los miembros del equipo auditor?	1	0.4	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se preparan listas de verificación para revisar la documentación?	2	0.5	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se preparan los papeles de trabajo para obtener las muestras para la auditoría?	2	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Procedimientos de auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se preparan formularios para registrar información, tal como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones?	3	0.5	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se preparan los papeles de trabajo aplicando referenciación para identificar el registro de auditoría que se genera?	3	0.5	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se identifica qué actividad de auditoría está relacionada con el papel de trabajo?	4	0.5	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿Se identifica quién será el usuario del papel de trabajo?	4	0.5	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿En una auditoría combinada se agrupan los requisitos similares de diferentes criterios en un mismo papel para evitar duplicidad de trabajo?	5	0.5	Registros de la auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	24	Preparar papeles de trabajo	¿En una auditoría combinada se coordina el contenido de las listas de verificación y cuestionarios relacionados?	5	0.5	Registros de la auditoría	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿Se realiza una reunión de apertura por parte del líder de auditoría con los involucrados en las funciones o procesos que se van a auditar?	1	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se presenta las actividades de auditoría que siguen una secuencia establecida?	1	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma que el auditor y el auditado están de acuerdo con el plan de auditoría?	1	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se presenta al equipo auditor y sus roles de manera general?	1	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se asegura la ejecución de todas las actividades de auditoría planificadas?	2	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se permiten preguntas y aclaraciones?	2	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se explica la naturaleza de la auditoría?	2	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se informa acerca de las condiciones bajo las cuales se dará por finalizada la auditoría?	2	0.25	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se presenta los observadores y guías si la auditoría lo requiere?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿Se lleva un registro de asistencia a la reunión de apertura?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma los objetivos, alcance y criterios de auditoría?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma el plan de auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, tales como la fecha y hora de la reunión de cierre, cualquier reunión intermedia del equipo auditor y la gerencia del auditado y cambios tardíos?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se presenta los métodos a utilizar durante la auditoría, incluyendo el informar al auditado que la evidencia estará basada en una muestra de la información disponible?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma que durante la auditoría, el auditado será constantemente informado del progreso de la auditoría?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma la disponibilidad de recursos e instalaciones requeridos por el equipo auditor?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se informa sobre el método de reporte de los hallazgos de auditoría, incluyendo su calificación, de haberla?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se informa acerca de la reunión de cierre?	3	0.1	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma el acuerdo de confidencialidad y seguridad de la información del auditado?	3	0.1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se presenta los métodos para gestionar los riesgos que pueda implicar para la organización la presencia de los miembros del equipo auditor?	4	0.4	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma los canales formales de comunicación entre el equipo auditor y el auditado?	4	0.4	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se confirma el idioma a usar durante la auditoría?	4	0.2	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se determina cualquier requisito específico de la locación en cuanto a acceso, seguridad, salud, seguridad y otros para el equipo auditor?	5	0.3	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se informa acerca de cómo dar tratamiento a posibles hallazgos durante la auditoría?	5	0.3	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	25	Dirigir la reunión inicial	¿En la reunión de apertura se informa acerca de cualquier sistema usado para recibir retroalimentación por parte del auditado sobre los hallazgos o conclusiones de la auditoría, incluyendo quejas y apelaciones?	5	0.4	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	26	Comunicar durante la auditoría	¿El líder del equipo auditor comunica periódicamente el progreso de la auditoría y cualquier duda al auditado y la alta gerencia para identificar prioridades?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	26	Comunicar durante la auditoría	¿El equipo auditor se reúne periódicamente para intercambiar información, evaluar el progreso de la auditoría y re-asignar tareas según resulte necesario?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Cronograma	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	26	Comunicar durante la auditoría	¿Se comunica oportunamente al cliente de auditoría cualquier modificación del plan de auditoría, cambios a los objetivos o alcance de la auditoría, o finalización de la misma?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	26	Comunicar durante la auditoría	¿Se establecen acuerdos de comunicación formales entre el equipo auditor, así como con el auditado, el cliente de auditoría y potenciales entes externos (ej. entes reguladores)?	3	0.5	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	26	Comunicar durante la auditoría	¿Se reporta inmediatamente la evidencia que signifique riesgo inminente al cliente de auditoría?	4	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	26	Comunicar durante la auditoría	¿Cualquier inquietud acerca de temas que están por fuera del alcance de la auditoría se reporta al líder del equipo auditor, para su posible comunicación al cliente de auditoría y al auditado?	5	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información a través de entrevistas con empleados y otras personas?	1	0.5	Cronograma de visitas y entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información a través de observación de las actividades, el ambiente y condiciones que rodean el trabajo?	1	0.5	Cronograma de visitas y entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información al revisar documentos, tales como políticas, objetivos, planes, procedimientos, normas, instrucciones, licencias y permisos, especificaciones, dibujos, contratos y órdenes?	2	1	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información a través de bases de datos y sitios web?	3	1	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información a través de resúmenes de datos, análisis e indicadores de desempeño del auditado, registros de inspección, actas de reunión, reportes de auditoría, registros de programa de monitoreo y los resultados de las mediciones?	4	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información del procedimiento de muestreo del auditado y la medición?	4	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información de otras fuentes como: retroalimentación de clientes, encuestas y mediciones externas, y otra información relevante de partes externas y calificación de proveedores?	5	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	27	Obtener información de varias fuentes	¿Se obtiene información de procesos de simulación y modelado de los distintos escenarios de la organización?	5	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿Las visitas a las instalaciones y entrevistas al auditado son planificadas con antelación?	1	0.7	Cronograma de visitas y entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿El auditor explica la razón de la entrevista y cualquier nota tomada?	1	0.3	Manual de Auditoría Interna - Código de comportamiento	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿Las entrevistas se realizan en el sitio y horario habitual de trabajo del entrevistado?	2	0.3	Cronograma de visitas y entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿El auditor busca tranquilizar a la persona que va a entrevistar antes y durante la entrevista?	2	0.3	Manual de Auditoría Interna - Código de comportamiento	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿El auditor agradece a la persona entrevistada su participación y cooperación?	2	0.4	Manual de Auditoría Interna - Código de comportamiento	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿El auditor inicia la entrevista solicitando a las personas que describan su trabajo?	3	0.6	Cronograma de visitas y entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿Las entrevistas se realizan a personas en niveles y funciones relacionadas con las actividades o tareas que se encuentren dentro del alcance de la auditoría?	3	0.4	Cronograma de visitas y entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿Las actividades en las instalaciones del auditado consideran criterios de comportamiento?	4	0.5	Manual de Auditoría Interna - Código de comportamiento	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿Se hace una selección cuidadosa del tipo de pregunta usada (ej., abierta, cerrada, conducente)?	4	0.5	Checklist de preguntas de auditoría	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	28	Dirigir las visitas y entrevistas	¿El auditor hace un resumen de la entrevista y lo revisa con la persona entrevistada?	5	1	Narrativa de entrevistas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se recopila información para soportar las actividades de auditoría?	1	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se utilizan diferentes fuentes de información para obtener la evidencia de auditoría?	1	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se revisa que los documentos cubran el alcance de auditoría y provean suficiente información para soportar los objetivos de la auditoría?	2	0.5	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se informa oportunamente al cliente los inconvenientes en la entrega de documentación y la decisión de continuar o suspender la auditoría hasta solucionar los inconvenientes?	2	0.5	Comunicación formal de suspensión de la auditoría	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se recopila información por medio de muestreo apropiado?	3	0.2	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se revisa si la información entregada es completa (todo el contenido esperado se encuentra en el documento)?	3	0.2	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se revisa si la información entregada es correcta (el contenido está conforme con otras fuentes confiables tales como normas y regulaciones)?	3	0.2	Papeles de trabajo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se revisa si la información entregada es consistente (el documento es consistente consigo mismo y con documentos relacionados)?	3	0.2	Papeles de trabajo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se revisa si la información entregada es actual (el contenido está actualizado)?	3	0.2	Papeles de trabajo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Las pruebas de auditoría son diseñadas y revisadas por el líder de la auditoría?	4	0.3	Checklist de pruebas	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se confronta la información con los criterios de auditoría establecidos para determinar la conformidad?	4	0.3	Checklist de revisión de documentos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Durante la auditoría las evidencias son adecuadamente manejadas y mantenidas, mediante uso de referenciación?	4	0.2	Papeles de trabajo - Referenciación	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Durante la implementación del plan las actividades de auditoría son monitoreadas continuamente?	4	0.2	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿Se hace uso de tecnologías de información y comunicación, dependiendo de los métodos de auditoría para una revisión eficiente de información?	5	0.6	Herramientas y métodos de auditoría utilizados	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	29	Recopilar y verificar la información	¿El plan de auditoría y programa de auditoría puede modificarse en base a los resultados del monitoreo de actividades?	5	0.4	Programa de auditoría aprobado - Acuerdos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	¿Se establecen los objetivos del plan de muestreo?	1	1	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	¿Se selecciona el grado y composición de la población a ser muestreada?	2	1	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	¿Se selecciona el método de muestreo (basado en juicio y muestreo estadístico)?	3	0.5	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	¿Se determina el tamaño de muestra a tomar?	3	0.5	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

5	Ejecutar la auditoría en sitio	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	¿Se obtienen las muestras para la auditoría?	4	1	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	¿Se compila, evalúa, reporta y documenta los resultados de la muestra analizada?	5	1	Papeles de trabajo - Plan de Muestreo	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	31	Generar hallazgos de auditoría	¿Los hallazgos de auditoría indican conformidad o no conformidad con los criterios de la auditoría?	1	1	Reporte de hallazgos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	31	Generar hallazgos de auditoría	¿Los hallazgos se registran y referencian con la evidencia de auditoría?	2	1	Reporte de hallazgos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	31	Generar hallazgos de auditoría	¿Los hallazgos incluyen oportunidades de mejora y recomendaciones para el auditado?	3	1	Reporte de hallazgos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	31	Generar hallazgos de auditoría	¿Los hallazgos son revisados con frecuencia en reunión con el equipo auditor durante la auditoría?	4	0.5	Reporte de hallazgos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	31	Generar hallazgos de auditoría	¿Los hallazgos son revisados con el auditado a fin de confirmar que la evidencia de auditoría es correcta y que las mismas son entendidas?	4	0.5	Reporte de hallazgos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	31	Generar hallazgos de auditoría	¿Se realiza todo intento de resolver opiniones divergentes relacionadas con la evidencia o hallazgos de auditoría? Y cualquier punto sin resolver se registra como respuesta de la Administración?	5	1	Reporte de hallazgos	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	32	Preparar las conclusiones de auditoría	¿El equipo auditor se reúne previamente al cierre para revisar los hallazgos de la auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma?	1	1	Informe de auditoría emitido	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	32	Preparar las conclusiones de auditoría	¿El equipo auditor concluye sobre el logro de los objetivos y alcance de la auditoría?	2	1	Informe de auditoría emitido	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	32	Preparar las conclusiones de auditoría	¿El equipo auditor concluye sobre el grado de conformidad y cumplimiento con los criterios de la auditoría?	3	1	Informe de auditoría emitido	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	32	Preparar las conclusiones de auditoría	¿El equipo auditor llega a un acuerdo respecto a las conclusiones, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente en el proceso de auditoría?	4	1	Informe de auditoría emitido	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	32	Preparar las conclusiones de auditoría	¿El equipo auditor prepara las recomendaciones?	5	1	Informe de auditoría emitido	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿La auditoría finaliza con una reunión de cierre realizada por el líder del equipo auditor, para presentar los hallazgos y conclusiones de la auditoría?	1	0.5	Checklist de reunión de cierre	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿Los participantes de la reunión de cierre incluye la gerencia del auditado, responsables de las funciones o procesos que han sido auditados, el cliente de auditoría y otras partes interesadas?	1	0.5	Checklist de reunión de inicio - firma de asistentes	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿En la reunión de cierre se explica al auditado que la evidencia de auditoría recolectada está basada en una muestra de la información disponible?	2	0.5	Checklist de reunión de cierre	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿En la reunión de cierre se explica al auditado sobre la metodología del informe?	2	0.5	Checklist de reunión de cierre	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿En la reunión de cierre se explica al auditado sobre la presentación de los hallazgos y conclusiones de auditoría de manera tal que sean comprendidas y reconocidas por la gerencia del auditado?	3	1	Checklist de reunión de cierre	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿En la reunión de cierre se discute cualquier divergencia sobre los hallazgos o la evidencia de auditoría, si no se llega a un acuerdo se registran las opiniones?	4	1	Checklist de reunión de cierre	NI
5	Ejecutar la auditoría en sitio	33	Dirigir la reunión final	¿En la reunión de cierre se explica al auditado sobre cualquier actividad post-auditoría relacionada (ej. implementación de acciones correctivas, manejo de quejas de auditoría, proceso de apelación)?	5	1	Checklist de reunión de cierre	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene los objetivos de la auditoría?	1	0.1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene el alcance de la auditoría, particularmente la identificación de las unidades de la organización y de las unidades funcionales o los procesos auditados, así como las áreas no cubiertas?	1	0.1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene información del cliente de auditoría?	1	0.1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene información del equipo auditor y los participantes del auditado en la auditoría?	1	0.1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene los criterios de auditoría?	1	0.1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene los hallazgos de la auditoría y la evidencia relacionada?	1	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene las conclusiones de la auditoría?	1	0.3	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría se prepara antes de la reunión de cierre?	2	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría?	2	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye o hace referencia al plan de auditoría y el cronograma?	2	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe preliminar de auditoría es revisado y aprobado por el líder de la auditoría para verificar que es idóneo y los hallazgos son apropiados?	2	0.2	Informe de auditoría emitido	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye un resumen de las conclusiones de la auditoría y los principales hallazgos de auditoría que las soportan?	2	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría es un reporte completo, exacto, conciso y claro de la auditoría que contiene antecedentes, objetivos, procedimientos, análisis de riesgos, hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones?	3	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye un resumen del proceso de auditoría, y cualquier obstáculo encontrado que pueda disminuir la confianza en las conclusiones de la auditoría?	3	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye una confirmación de que se han alcanzado los objetivos de la auditoría dentro del alcance, de acuerdo con el plan de auditoría?	3	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye cualquier opinión divergente sin resolver entre el equipo auditor y el auditado?	3	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye la lista de distribución del reporte de auditoría?	3	0.2	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría contiene una declaración sobre el grado en el cual se han cumplido los criterios de la auditoría?	4	0.25	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye las oportunidades de mejora, si está especificado en el plan de auditoría?	4	0.25	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye planes de acción acordados, si los hubiese?	4	0.25	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye una declaración de la naturaleza confidencial de los contenidos?	4	0.25	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye las buenas prácticas identificadas?	5	0.5	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	34	Preparar el informe de auditoría	¿El informe de auditoría incluye cualquier implicación para el programa de auditoría o auditorías subsecuentes?	5	0.5	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	¿El informe preliminar de auditoría se emite dentro de un periodo de tiempo acordado?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Cronograma	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	¿El informe preliminar de auditoría se discute con la unidad o dependencia auditada para la presentación de los descargos?	2	1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	¿El informe preliminar de auditoría es modificado luego de revisar los descargos presentados?	3	1	Informe de auditoría emitido	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	¿El informe final de auditoría es fechado, revisado y aprobado?	4	1	Carta de emisión de informe	NI
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	¿El informe de auditoría final es distribuido a la Alta Gerencia y otros receptores designados en el plan de auditoría?	5	1	Carta de emisión de informe	NI
7	Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría	¿El líder de la auditoría revisa con el equipo auditor el cumplimiento del plan de auditoría?	1	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Cronograma	NI
7	Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría	¿El líder de la auditoría revisa con el equipo auditor el cumplimiento de los procedimientos de auditoría?	2	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Cronograma	NI
7	Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría	¿Se toman acciones sobre los documentos de la auditoría para conservar o destruir la información según lo acordado entre las partes y los requisitos aplicables?	3	1	Plan de auditoría aprobado y firmado - Acuerdos	NI
7	Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría	¿Se hace una auto-evaluación del trabajo de auditoría con el equipo auditor y los auditados?	4	1	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
7	Finalizar la auditoría individual	36	Finalizar la auditoría	¿Se obtienen a nivel general las lecciones aprendidas durante el trabajo para apoyar la mejora continúa de la auditoría?	5	1	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
7	Finalizar la auditoría individual	37	Mantener los registros de auditoría	¿Se gestiona y mantienen los registros de auditoría relacionados con el programa de auditoría (objetivos, alcance, tratamiento de riesgos y evaluaciones)?	1	1	Registros de la auditoría	NI
7	Finalizar la auditoría individual	37	Mantener los registros de auditoría	¿Se mantienen los registros de cada auditoría individual (planes, papeles de trabajo, informes, acciones preventivas y correctivas, seguimiento, otros) para demostrar la implementación del programa de auditoría, al menos hasta que finalice la auditoría, o de acuerdo con lo especificado en el plan de auditoría?	2	1	Registros de la auditoría	NI
7	Finalizar la auditoría individual	37	Mantener los registros de auditoría	¿Se han establecido procesos para mantener y asegurar la confidencialidad de los registros de auditoría?	3	1	Programa de auditoría aprobado - Acuerdos	NI
7	Finalizar la auditoría individual	37	Mantener los registros de auditoría	¿Se mantienen los registros relacionados con el personal de auditoría (evaluación de competencias, desempeño, formación continua, selección de los equipos de auditoría)?	4	1	Registros de la auditoría	NI
7	Finalizar la auditoría individual	37	Mantener los registros de auditoría	¿La forma y nivel de detalle de los registros demuestran que los objetivos del programa de auditoría han sido alcanzados?	5	1	Registros de la auditoría	NI
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	¿Se determina la necesidad de una auditoría de seguimiento de los planes de mejora y acciones correctivas propuestas por el auditado basados en el informe final de auditoría?	1	1	Solicitud de seguimiento	NI
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	¿El cliente plantea acciones para eliminar las causas de los hallazgos de auditoría potenciales para prevenir su ocurrencia?	2	1	Plan de acción	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	¿El cliente plantea acciones correctivas para solventar los hallazgos de auditoría en un intervalo de tiempo acordado?	3	0.4	Plan de acción	NI
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	¿El cliente plantea acciones para eliminar las causas de los hallazgos de auditoría con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?	3	0.6	Plan de acción	NI
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	¿Se ha establecido un proceso de seguimiento para vigilar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido implantadas eficazmente o que la alta dirección haya aceptado el riesgo de no tomar medidas?	4	1	Plan de seguimiento	NI
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	¿El auditado informa a la persona que gestiona el programa de auditoría y al equipo auditor acerca del estatus de las acciones correctivas?	5	1	Informe de seguimiento	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se evalúa el cumplimiento del plan de auditoría en cuanto a cronogramas y objetivos?	1	0.5	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se evalúa el desempeño del equipo auditor asignado?	1	0.5	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se evalúan los procedimientos y métodos de auditoría aplicados?	2	0.5	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se evalúan las lecciones aprendidas de la auditoría?	2	0.5	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se hacen autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de Auditoría Interna?	3	0.5	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se hace un seguimiento continuo del desempeño de la actividad de Auditoría Interna?	3	0.5	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se utiliza procesos, herramientas e información considerados necesarios para evaluar el cumplimiento de la definición de Auditoría Interna y las Normas, y la aplicación del Código de Ética?	4	0.5	Herramientas de gestión y evaluación del proceso de auditoría	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se dispone de indicadores de gestión del proceso de auditoría?	4	0.5	Herramientas de gestión y evaluación del proceso de auditoría	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se evalúa la calidad del trabajo de la auditoría, su grado de objetividad y su capacidad técnica para hacer frente a los retos que las nuevas tecnologías y la sofisticación de productos financieros?	5	0.3	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se realizan evaluaciones externas o autoevaluaciones con validación externa independiente de la función de auditoría interna?	5	0.3	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	39	Evaluar el proceso de auditoría	¿Se ha realizado mejoras en base a los indicadores de gestión?	5	0.4	Registros de la auditoría - Evaluaciones	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor usando el método de observación para evaluar los atributos personales y la aptitud para aplicar los conocimientos y habilidades?	1	1	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor usando el método de revisión de registros para verificar sus antecedentes?	2	0.5	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor usando el método de examen para evaluar las cualidades personales, los conocimientos y habilidades, y su aplicación?	2	0.5	Registros de exámenes orales y escritos, exámenes psicotécnicos	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor usando el método de entrevista para evaluar los atributos personales y las habilidades de comunicación, verificar la información y examinar los conocimientos, y obtener información adicional?	3	1	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor con criterios cualitativos (tales como el comportamiento personal, conocimiento o desempeño de habilidades en entrenamiento o lugar de trabajo)?	4	0.4	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor con criterios cuantitativos (tales como los años de experiencia laboral y educación, número de auditorías realizadas, horas de entrenamiento en auditoría)?	4	0.6	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor usando el método de retroalimentación para evaluar su desempeño?	5	0.4	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	¿Se evalúa al auditor usando el método de revisión después de la auditoría para obtener información sobre el desempeño del auditor durante las actividades de auditoría, identificar fortalezas y debilidades?	5	0.6	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor posee las cualidades necesarias para actuar de acuerdo con los principios de auditoría (integridad, presentación ecuánime, debido cuidado profesional, confidencialidad, independencia, enfoque basado en la evidencia)?	1	0.5	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor muestra un comportamiento ético (es imparcial, sincero, honesto y discreto) para el desarrollo de las actividades?	1	0.5	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es observador activo del entorno físico y las actividades?	2	0.4	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es colaborador (interactúa eficientemente con otros, incluyendo los miembros del equipo auditor y el personal del auditado)?	2	0.4	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor muestra sensibilidad cultural (observa y respeta la cultura del auditado)?	2	0.2	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es diplomático (actúa con tacto en las relaciones con las personas)?	3	0.25	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es perceptivo (actúa con instinto y entiende las situaciones)?	3	0.25	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor muestra persistencia para cumplir con los objetivos de la auditoría?	3	0.25	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor muestra seguridad en sí mismo (actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros)?	3	0.25	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es de mentalidad abierta (dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos)?	4	0.3	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es versátil (se adapta fácilmente a diferentes situaciones)?	4	0.3	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor es decidido y alcanza conclusiones oportunas basadas en el análisis y razonamiento lógico?	4	0.4	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor muestra fortaleza (capacidad de actuar ética y responsablemente aún cuando dichas acciones no siempre sean populares y a veces puedan resultar en desacuerdo o confrontación)?	5	0.5	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	¿El auditor muestra apertura a la mejora (dispuesto a aprender de las situaciones, y en búsqueda de mejores resultados de auditoría)?	5	0.5	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de planificar y organizar el trabajo eficazmente?	1	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de llevar a cabo la auditoría dentro del cronograma acordado?	1	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de recopilar información a través de entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisando documentos, registros y datos?	1	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de aplicar correctamente los requisitos legales, contractuales y específicos de la organización auditada?	1	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor utiliza correctamente los documentos de trabajo para registrar las actividades de la auditoría?	1	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de documentar apropiadamente los hallazgos de auditoría y preparar los reportes de auditoría?	2	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor muestra conocimiento y habilidad para comprender la estructura organizacional, gobierno, tamaño, funciones y relaciones del auditado?	2	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor muestra conocimiento y habilidad para evaluar las actividades, procesos, productos (bienes y servicios) del auditado?	2	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de establecer prioridades y centrarse en los asuntos de importancia?	2	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor muestra conocimiento y habilidad para conocer los aspectos sociales y culturales del auditado?	2	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de verificar la relevancia y exactitud de la información recopilada?	3	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de aplicar correctamente los criterios de auditoría establecidos?	3	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de aplicar correctamente principios, procedimientos y métodos de auditoría?	3	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de confirmar que la evidencia de la auditoría es suficiente y apropiada para apoyar los hallazgos y conclusiones de la auditoría?	3	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de entender el uso apropiado de técnicas de muestreo y sus consecuencias para la auditoría?	3	0.2	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de mantener la confidencialidad y seguridad de la información, datos, documentos y registros?	4	0.25	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor muestra habilidad de comunicación efectiva oral y escrita (ya sea personalmente o a través del uso de intérpretes y traductores)?	4	0.25	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de entender y considerar las opiniones de los expertos?	4	0.25	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de entender los tipos de riesgo asociados a la auditoría?	4	0.25	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de comprender los conceptos generales de negocio y gerencia, procesos y terminología relacionada, incluyendo planeación, presupuesto y manejo de personal?	5	0.5	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	¿El auditor es capaz de evaluar aquellos factores que puedan afectar a la fiabilidad de los hallazgos y conclusiones de la auditoría?	5	0.5	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	43	Evaluar las competencias de los auditores	¿El auditor ha participado en programas de entrenamiento para adquirir conocimiento genérico y habilidades de auditor?	1	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	43	Evaluar las competencias de los auditores	¿El auditor demuestra experiencia de auditoría adquirida bajo la supervisión de un auditor en la misma disciplina?	2	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	43	Evaluar las competencias de los auditores	¿El auditor posee educación formal, entrenamiento y experiencia en el área auditada?	3	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	43	Evaluar las competencias de los auditores	¿El auditor demuestra experiencia en una posición técnica, gerencial o profesional relevante que requiera aplicar: juicio profesional, toma de decisiones, solución de problemas; y comunicación con gerentes, profesionales, pares, clientes y otras partes interesadas?	4	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
4	Preparar la auditoría en sitio	43	Evaluar las competencias de los auditores	¿El auditor obtiene certificaciones, se capacita continuamente, investiga y aplica las lecciones aprendidas de cada auditoría para mejorar sus competencias?	5	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	¿Se evalúa la capacidad para alcanzar los objetivos de auditoría?	1	1	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

9	Evaluar el proceso de auditoría	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	¿Se evalúa la forma de relacionarse y la comunicación con los miembros del equipo auditor?	2	1	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	¿Se evalúa la capacidad de liderazgo del auditor?	3	1	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	¿Se evalúa continuamente el desempeño de los auditores y líderes de auditoría para identificar sus vacíos?	4	0.5	Registros de encuestas, cuestionarios, referencias personales, recomendaciones, quejas, evaluación del desempeño, evaluación entre pares	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	¿Se evalúa el uso efectivo de los recursos durante la auditoría?	4	0.5	Reporte de auditoría, entrevistas con el líder del equipo auditor, con el equipo auditor y, si es adecuado, retroalimentación del auditado.	NI
9	Evaluar el proceso de auditoría	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	¿Se evalúa al auditor con criterios establecidos para priorizar las acciones de mejora y promover ascensos?	5	1	Herramientas de gestión y evaluación del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	¿Se mejora el proceso en base a la experiencia del responsable de gestionar el programa de auditoría?	1	1	Informe de mejoras del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	¿Se mejora el proceso en base a las lecciones aprendidas de la auditoría?	2	1	Informe de mejoras del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	¿Se aplican mejoras a los procedimientos de auditoría?	3	0.5	Informe de mejoras del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	¿Se aplican métodos nuevos o alternativos de auditoría?	3	0.5	Informe de mejoras del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	¿Se mejora el proceso en base a los indicadores de gestión del proceso de auditoría?	4	1	Informe de mejoras del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	45	Mejorar el proceso de auditoría	¿Se mejora el proceso en base a los resultados de los indicadores de gestión de la auditoría?	5	1	Informe de mejoras del proceso de auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	¿El desarrollo profesional de los auditores y los líderes de auditoría se enfocan en las necesidades del individuo y de la organización auditora?	1	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	¿El desarrollo profesional de los auditores y los líderes de auditoría se enfocan en las normas y demás requisitos aplicables?	2	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	¿El desarrollo profesional de los auditores y los líderes de auditoría se enfocan en las prácticas de auditoría?	3	0.5	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	¿Los auditores y líderes de auditoría participan regularmente en varios tipos de auditorías para mejorar su experiencia laboral?	3	0.5	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	¿Los auditores y líderes de auditoría participan regularmente en entrenamientos, estudios, preparación, reuniones, seminarios y conferencias u otras actividades relevantes que permitan su crecimiento profesional?	4	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
10	Mejorar el proceso de auditoría	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	¿Se ha implantado un sistema de formación continua y actualización de conocimientos de los auditores de manera que estén al tanto de las novedades en materia de legislación, normativa y mejores prácticas?	5	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	¿Se evalúa el cumplimiento del programa de auditoría en cuanto a objetivos y alcance?	1	1	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	¿Se evalúa que las auditorías se lleven a cabo en concordancia con el programa y dentro del marco de tiempo establecido?	2	1	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	¿Se evalúa la competencia que demuestran los equipos de auditoría durante la implementación del programa de auditoría?	3	0.5	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	¿Se evalúa el desempeño y habilidad del equipo auditor asignado para implementar el programa de auditoría?	3	0.5	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	¿Se han establecido indicadores de gestión para monitorear el programa de auditoría?	4	1	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
11	Monitorear el programa de auditoría interna	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	¿Se evalúa la retroalimentación dada por parte de la alta gerencia, auditados, auditores y otras partes interesadas?	5	1	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisa la conformidad con los procedimientos del programa de auditoría?	1	1	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisan los procedimientos para obtener los registros del programa de auditoría?	2	1	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisan las necesidades y expectativas cambiantes de las partes interesadas?	3	0.25	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR PROCESO**

12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisan los métodos nuevos o alternativos de auditoría?	3	0.25	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisa la efectividad de las medidas tomadas para tratar los riesgos asociados con el programa de auditoría?	3	0.25	Evaluación de riesgos del programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisan los temas de confidencialidad y seguridad de la información relacionados con el programa de auditoría?	3	0.25	Registros del programa de auditoría - Evaluaciones	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se evalúa el continuo desarrollo profesional de los auditores?	4	1	Registros de educación, entrenamiento, empleo, credenciales profesionales y experiencia en auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	48	Revisar el programa de auditoría	¿Se revisan los resultados y tendencias del monitoreo del programa de auditoría?	5	1	Informe de evaluación del programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se reportan los resultados de la revisión del programa de auditoría a la alta gerencia?	1	0.5	Informe de evaluación del programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa en base a la experiencia del responsable de gestionar el programa de auditoría?	1	0.5	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se usan las lecciones aprendidas como elementos de entrada para el proceso de mejora continua de las próximas auditorías?	2	0.25	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa en base a la evaluación del desempeño y la habilidad de los equipos auditores para implementar el plan de auditoría en cada trabajo?	2	0.25	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa considerando la retroalimentación dada por parte de la alta gerencia, auditados, auditores y otras partes interesadas?	2	0.25	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa en base a la revisión del continuo desarrollo profesional de los auditores?	2	0.25	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa de auditoría para promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización?	3	0.4	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa de auditoría interna para asegurar la gestión y responsabilidad eficaz en el desempeño de la organización?	3	0.3	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa para coordinar eficazmente las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección?	3	0.3	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se aplican mejoras en base a los resultados y tendencias del monitoreo del programa de auditoría?	4	0.5	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa para comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización?	4	0.5	Evaluación de riesgos de la auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa usando un enfoque sistémico y disciplinado para que las evaluaciones contribuyan a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización?	5	0.5	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	49	Mejorar el programa de auditoría	¿Se mejora el programa para asegurar que el gobierno de tecnología de la información de la organización apoye las estrategias y objetivos de la organización?	5	0.5	Informe de mejoras al programa de auditoría	NI

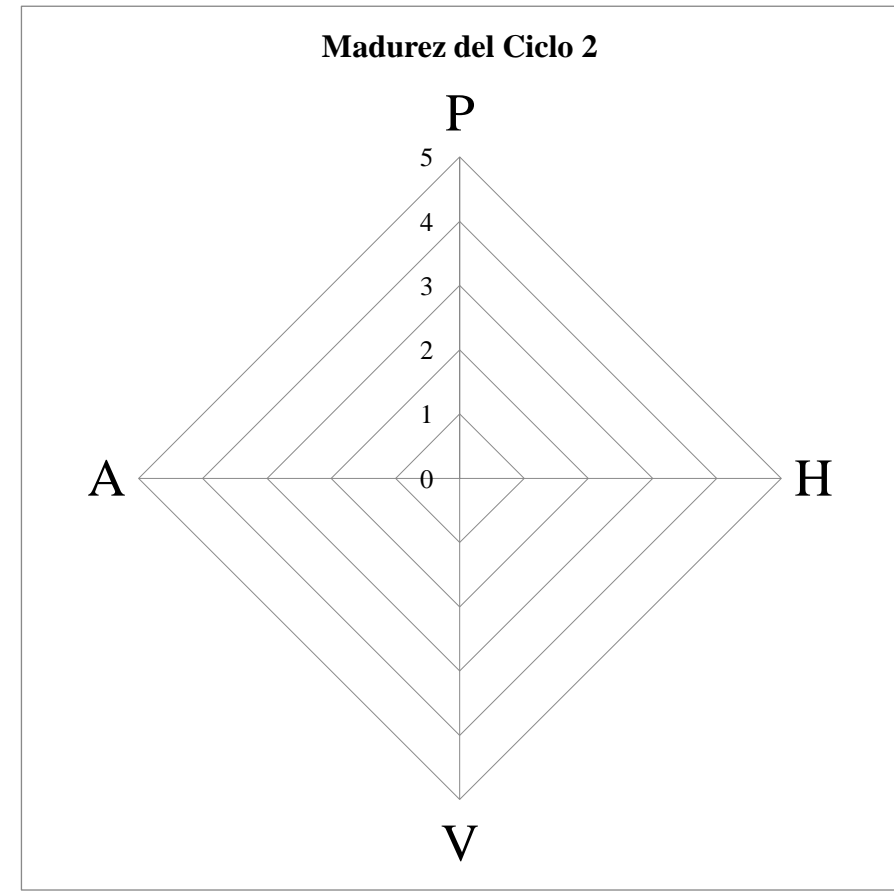
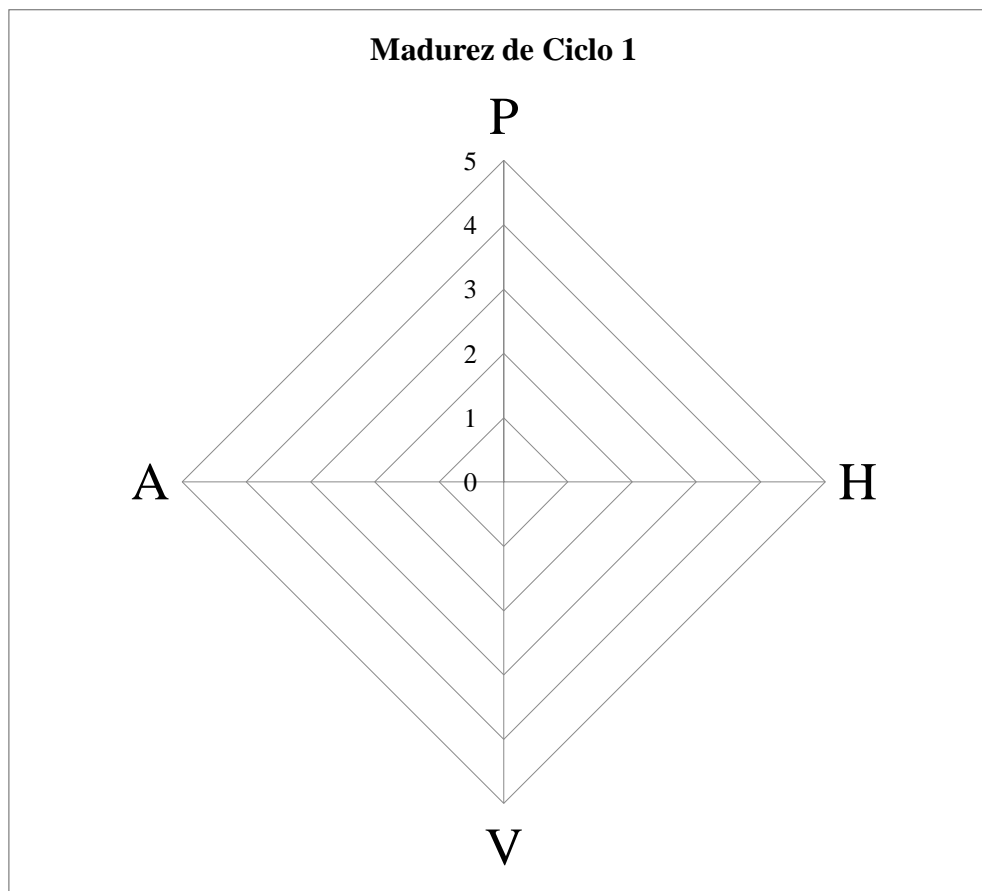
HERRAMIENTA PARA OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ POR FASE												
PHVA	PHVA	No.	Fase	Pff - Peso Final Fase	No.	Proceso	Pp - Peso Proceso	Pfp - Peso Final Proceso	Mp - Madurez Proceso	Vp - Valor Proceso	Mf - Madurez Fase	Nf - Nivel Fase
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	1	Formular el Programa de Auditoría Interna	2%	1%	0	0	0	Nivel 0
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	2	Determinar el Universo de Auditoría	15%	5%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	3	Definir los objetivos del programa	15%	5%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	4	Definir el alcance del programa	15%	5%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	5	Identificar y Evaluar los riesgos del programa de auditoría	31%	11%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	6	Establecer los procedimientos para el programa de auditoría	7%	2%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	7	Establecer los recursos del programa de auditoría	7%	2%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	8	Definir funciones del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%	1%	0	0		
P		1	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	9	Establecer las competencias del responsable de gestionar el programa de auditoría	4%	1%	0	0		
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	10	Definir los objetivos de la auditoría	25%	1%	0	0	0	Nivel 0
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	11	Definir el alcance de la auditoría	25%	1%	0	0		
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	12	Definir los criterios de la auditoría	25%	1%	0	0		
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	13	Determinar la factibilidad de la auditoría	11%	0%	0	0		
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	14	Nombrar el líder del equipo auditor	5%	0%	0	0		
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	15	Establecer el equipo de auditoría	5%	0%	0	0		
H	P	2	Iniciar la auditoría individual	4%	16	Establecer contacto inicial con el auditado	3%	0%	0	0		
H	P	3	Revisar información y conocer la organización	3%	17	Revisar documentación preliminar	25%	1%	0	0	0	Nivel 0
H	P	3	Revisar información y conocer la organización	3%	18	Conocer la unidad o dependencia a auditar	75%	2%	0	0		
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	3%	19	Preparar el Plan de auditoría	43%	1%	0	0	0	Nivel 0
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	3%	20	Definir las funciones del líder de auditoría	20%	1%	0	0		
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	3%	21	Asignar el trabajo del equipo de auditoría	20%	1%	0	0		
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	3%	22	Definir el rol de los guías de la auditoría	3%	0%	0	0		
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	3%	23	Asignar los recursos para la auditoría	9%	0%	0	0		
H	P	4	Preparar la auditoría en sitio	3%	24	Preparar papeles de trabajo	6%	0%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	25	Dirigir la reunión inicial	2%	0%	0	0	0	Nivel 0
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	26	Comunicar durante la auditoría	9%	0%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	27	Obtener información de varias fuentes	4%	0%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	28	Dirigir las visitas y entrevistas	7%	0%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	29	Recopilar y verificar la información	26%	1%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	30	Aplicar técnicas de muestreo apropiadas	26%	1%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	31	Generar hallazgos de auditoría	13%	0%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	32	Preparar las conclusiones de auditoría	13%	0%	0	0		
H	H	5	Ejecutar la auditoría en sitio	4%	33	Dirigir la reunión final	2%	0%	0	0		
H	H	6	Preparar y emitir el informe de auditoría	3%	34	Preparar el informe de auditoría	50%	1%	0	0	0.00	Nivel 0
H	H	6	Preparar y emitir el informe de auditoría	3%	35	Emitir y aprobar informe de auditoría	50%	1%	0	0		
H	H	7	Finalizar la auditoría individual	3%	36	Finalizar la auditoría	75%	2%	0	0	0	Nivel 0
H	H	7	Finalizar la auditoría individual	3%	37	Mantener los registros de auditoría	25%	1%	0	0		
H	V	8	Dirigir la auditoría de seguimiento	3%	38	Dirigir la auditoría de seguimiento	100%	3%	0	0	0	Nivel 0
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	39	Evaluar el proceso de auditoría	33%	1%	0	0	0	Nivel 0
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	40	Establecer criterios de evaluación del auditor	33%	1%	0	0		
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	41	Evaluar el comportamiento personal de los auditores	6%	0%	0	0		
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	42	Evaluar el conocimiento y habilidades de los auditores	6%	0%	0	0		
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	43	Evaluar las competencias de los auditores	6%	0%	0	0		
H	V	9	Evaluar el proceso de auditoría	3%	44	Realizar una evaluación integral de los auditores	15%	0%	0	0		
H	A	10	Mejorar el proceso de auditoría	5%	45	Mejorar el proceso de auditoría	75%	3%	0	0	0	Nivel 0
H	A	10	Mejorar el proceso de auditoría	5%	46	Mejorar el desarrollo de los auditores	25%	1%	0	0		
V		11	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	47	Evaluar el cumplimiento del programa de auditoría	100%	20%	0	0	0	Nivel 0
A		12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	48	Revisar el programa de auditoría	25%	4%	0	0	0	Nivel 0
A		12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	49	Mejorar el programa de auditoría	75%	11%	0	0		

**HERRAMIETA PARA OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA**

Ciclo 1 (PHVA del Programa de Auditoría)					Ciclo 2 (PHVA del Plan de Auditoría)					Resultados Normalizados				
Ciclo 1	Fases Programa Auditoría	P1 - Peso Ciclo 1	M1- Madurez Ciclo 1	N1- Nivel Ciclo 1	Ciclo 2	Fases Plan de Auditoría	P2 - Peso Ciclo 2	M2- Madurez Ciclo 2	N2 - Nivel Ciclo 2	Pf - Peso Fase	Pff - Peso Final Fase	Re- Resultado Esperado	Mf - Madurez Fase	Nf - Nivel Fase
P	Preparar el programa de Auditoría Interna	35%	0.000	0						100%	35%	1.75	0.000	0
H	Implementar el programa de Auditoría Interna	30%	0.000	0	P	Iniciar la auditoría individual	35%	0.000	0	40%	4%	0.21	0.000	0
						Revisar información y conocer la organización				30%	3%	0.16	0.000	0
						Preparar la auditoría en sitio				30%	3%	0.16	0.000	0
					H	Ejecutar la auditoría en sitio	30%	0.000	0	40%	4%	0.18	0.000	0
						Preparar y emitir el informe de auditoría				30%	3%	0.14	0.000	0
						Finalizar la auditoría individual				30%	3%	0.14	0.000	0
					V	Dirigir la auditoría de seguimiento	20%	0.000	0	V	50%	3%	0.15	0.000
Evaluar el proceso de auditoría	50%	3%	0.15	0.000							0			
A	Mejorar el proceso de auditoría	15%	0.000	0	A	100%	5%	0.23	0.000	0				
V	Monitorear el programa de auditoría interna	20%	0.000	0	<b>Madurez del Ciclo 2</b>			<b>0.000</b>	<b>Nivel 0</b>	100%	20%	1.00	0.000	0
A	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	15%	0.000	0						100%	15%	0.75	0.000	0
<b>Madurez de Ciclo 1</b>			<b>0.0</b>	<b>Nivel 0</b>	<b>Madurez del proceso de auditoría</b>					<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>0.0</b>	<b>Nivel 0</b>	

ESCALA CRITERIOS	
Bajo	1
Moderado	3
Fuerte	5
Muy Fuerte	7
Extremo	9

MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA	
No existe	0
Inicial	1
Infraestructura	2
Integrado	3
Gestionado	4
Optimizado	5



HERRAMIETA PARA OBTENER EL NIVEL DE MADUREZ DE AUDITORÍA INTERNA

No.	Fases de Auditoría Interna	Mf - Madurez Fase	Nivel
1	Preparar el programa de Auditoría Interna	0.000	0
2	Iniciar la auditoría individual	0.000	0
3	Revisar información y conocer la organización	0.000	0
4	Preparar la auditoría en sitio	0.000	0
5	Ejecutar la auditoría en sitio	0.000	0
6	Preparar y emitir el informe de auditoría	0.000	0
7	Finalizar la auditoría individual	0.000	0
8	Dirigir la auditoría de seguimiento	0.000	0
9	Evaluar el proceso de auditoría	0.000	0
10	Mejorar el proceso de auditoría	0.000	0
11	Monitorear el programa de auditoría interna	0.000	0
12	Revisar y mejorar el programa de auditoría interna	0.000	0
<b>Madurez del proceso de auditoría</b>		<b>0.0</b>	<b>Nivel 0</b>



6.5 ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA CON ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA (PAIEMC)



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 22**

## **1. PROPÓSITO**

Realizar un examen, evaluación o verificación eficaz y eficiente de los procesos de gestión de la actividad económica, administrativa, académica y tecnológica de la PUCE para confirmar si se ajustan a lo fijado por la normativa vigente o a los buenos criterios aplicables a la organización, y detectar oportunidades de mejora que aporten con suficiente información para apoyar la toma de decisiones de la Alta Dirección; mediante un enfoque de mejora continua del ciclo PHVA (planificando, ejecutando, validando y aplicando correctivos) con personal competente y desde cualquier ubicación dentro de la institución; considerando su estrategia de negocio, planificación, gestión de riesgos, control interno y sistemas de información.

La continua utilización del procedimiento y la experiencia organizacional, con el tiempo llevará a la Universidad a perfeccionar su manejo, por lo que este proceso deberá estar en constante mejora.


## **2. ALCANCE**

Este procedimiento genérico involucra a todo el personal administrativo, docente y estudiantes, que permitirá hacer cualquier tipo de auditoría o intervenciones ordinarias y extraordinarias en los procesos de gestión de la actividad económica, administrativa, académica y tecnológica de la PUCE y sus Sedes (Ambato, Ibarra, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas y Manabí); incluyendo las auditorías requeridas por el Modelo de Evaluación y Acreditación del CEAACES para el proceso de acreditación de la PUCE.

## **3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

**CEMI (Comisión de Evaluación y Mejora Institucional)** ente responsable de centralizar y gestionar las auditorías, alineado al Plan Estratégico de la Institución, que se encargue de la programación anual de auditorías, la planeación sobre la base de análisis de riesgos relevantes de la institución, la ejecución, la comunicación de resultados, el seguimiento a las acciones de mejora, la evaluación al proceso de auditoría y la aplicación de mejora continua conforme el ciclo PHVA, y mantenga el proceso en constante mejora

Compuesto por un representante de la DAC y de Auditoría Interna, con un Grupo de Trabajo multifunción conformado por personal de la PUCE con experiencia en auditoría de procesos, gestión, calidad, informática, financiera, entre otros, según el tipo de trabajo que se requiera ejecutar.

 <b>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: P1</b>	<b>AUDITORIAS INTERNAS</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 22</b>

#### **4. MARCO LEGAL**

Los lineamientos de la Institución y la normativa legal aplicable a la mejora de los procesos de Auditoría Interna en la PUCE son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador (2008) – Mandato 14
- Ley Orgánica de Educación Superior - LOES
- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAS
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGAS
- Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP
- Declaración de Normas de Auditoría - DNA
- Normas de Control Interno – NCI
- Norma ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión
- Norma ISO 31000:2009 - Gestión de Riesgos
- Estatutos, Reglamentos e Instructivos Internos.
- Otras normas que regulan las actividades en la que se desarrolla la Universidad.
- Modelos de Evaluación y Acreditación del CEAACES y demás entes de control.

#### **5. POLÍTICAS INTERNAS**

##### **Del proceso:**

- La identificación y evaluación de riesgos debe incluirse en todo proceso auditado.
- El proceso de auditoría se realizará bajo los principios de auditoría como la integridad y la confidencialidad de la información.
- Para la programación de las auditorías, es necesario considerar que todos los procesos y subprocesos deben ser auditados por lo menos una vez al año.
- La aprobación del programa de auditoría es responsabilidad del Consejo Superior.
- La asignación del tiempo de auditoría requerido por cada proceso debe ser determinado por el Auditor líder asignado junto con su equipo auditor, durante la preparación del Plan de Auditoría, teniendo en cuenta el alcance y complejidad de cada auditoría, así como los tiempos registrados en los planes de auditoría anteriores.
- El plan de auditoría y programa de auditoría debe modificarse en base a los resultados que se obtengan del monitoreo de actividades durante la ejecución.



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 3 de 22**

- La información solicitada durante la auditoría puede ser entregada en cualquier medio (físico, digital) la cual será validada durante la auditoría en sitio para garantizar que es real.
- En una auditoría combinada se coordina el contenido de las listas de verificación y cuestionarios relacionados para evitar duplicidad de actividades.
- Si el auditado no está de acuerdo con los hallazgos presentados, este debe presentar evidencia durante la reunión de cierre. Si el equipo auditor acepta se realiza el ajuste pertinente, de lo contrario las mismas serán incluidas en el informe final.
- El informe preliminar de auditoría para aprobación del auditado, debe ser enviado en máximo ocho días calendario después de la reunión de cierre. Este período de tiempo contempla la elaboración del informe, su registro en el sistema de auditoría (si existe) y aprobación del informe por parte de la Dirección del auditado.
- El informe preliminar de auditoría con el respectivo plan de acción, debe ser enviado al Auditor Líder en máximo ocho días calendario después de la emisión preliminar. Durante este período los auditados deben enviar sus comentarios y ajustes al informe con su respectiva evidencia.
- Se debe mantener los registros de auditoría al menos dos años antes de enviar al Archivo General o según lo especificado por las autoridades en su proceso de archivo de información.
- El seguimiento de los planes de mejora y acciones correctivas propuestas por el auditado únicamente son sobre los hallazgos del informe final de auditoría emitido. De requerirse el seguimiento al informe de otro trabajo de auditoría se requiere la aprobación formal de la Alta Dirección.
- La implantación de las acciones correctivas estará a cargo del responsable de cada proceso auditado.
- El Presidente del CEMI deberá identificar los hallazgos comunes que se encontraron en las auditorías internas en todas las sedes, unidades académicas y administrativas, para que puedan ser tratados a nivel institucional, por sede, por proceso o según sea conveniente, con el fin de definir un único plan de tratamiento al hallazgo, evitando que se generen ocurrencias repetitivas.
- Si los recursos son insuficientes para aplicar las mejoras, la Alta Dirección debe aceptar el riesgo de no tomar las medidas correctivas señalando la razón de manera formal.

**De las personas:**

- Cada Sede de la Universidad en conjunto con el Presidente del CEMI definen los criterios para identificar, seleccionar y evaluar a los auditores internos especialistas conforme las competencias requeridas asegurando su independencia e imparcialidad.
- Cualquier cambio en el equipo auditor será realizado y notificado por el Presidente del CEMI.



- En el caso de no estar presente la persona responsable de recibir la auditoría, éste debe nombrar formalmente un delegado.
- El Presidente del CEMI debe definir el programa de formación para los Auditores Internos que contribuyan al fortalecimiento de sus competencias y desempeño.
- Durante la auditoría, el auditor líder debe reunirse periódicamente con el equipo auditor para intercambiar información y evaluar el progreso de la auditoría.
- El Auditor Interno y quien sea designado por las autoridades podrán asistir a las reuniones de cierre.
- La evaluación del desempeño de los auditores debe ser enviada con el informe final y respondido por los auditados en un tiempo no mayor a dos (2) días.

## 6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Acción correctiva, acción tomada para eliminar una no conformidad o hallazgo.
- Alcance de la auditoría, extensión y límites de una auditoría que incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el período de tiempo cubierto.
- Alta Dirección, corresponde a las máximas autoridades administrativas tanto de la Institución como de cada Sede, Unidad o Dependencia de la Universidad, tales como: Rector, Prorector y Directores de área.
- Auditado, unidad o dependencia que recibe los servicios independientes y objetivos de auditoría, encargado de coordinar las actividades con el auditor.
- Auditoría, proceso sistemático, independiente y documentado de verificación de cumplimiento de requisitos.
- Autoevaluación, es un análisis permanente que una institución realiza sobre sus propias actividades institucionales, con la participación de sus integrantes a través de un análisis crítico y diálogo reflexivo, para mejorar la eficiencia institucional y calidad académica.
- CEAACES. - Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, organismo de control que brinda lineamientos de la calidad de la Educación Superior.
- Código de Ética, en auditoría, es una serie de principios significativos para la profesión y el ejercicio de auditoría interna y de reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos. Su propósito es promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna. (IAI, 2017)
- Competencia, habilidad para aplicar conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados esperados.



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 5 de 22**

- Conclusiones de la auditoría, resultado de una auditoría tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría. (Méndez, 2010)
- Conformidad, cumplimiento de un requisito
- Consejo Superior, se refiere al cuerpo de gobierno responsable de una organización sin ánimo de lucro, al cual debe reportar funcionalmente el auditor interno.
- Consultoría, comprende las actividades que sin ser responsabilidad del Auditor Interno, este puede asumirlas como parte de su labor de asesor de la Dirección y Administración. Esta actividad puede abarcar un amplio rango, desde trabajos formales, definidos por acuerdos escritos, hasta actividades de consulta y la participación en comités de la dirección o en reuniones de proyectos.
- Control, comprende 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. (IAI, 2017)
- Criterios de auditoría, políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría
- Cumplimiento, adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos. (IAI, 2017)
- DEA, Director Ejecutivo de Auditoría, es el responsable de administrar una Unidad, Departamento o Dirección de Auditoría Interna.
- CEMI, Comisión de Evaluación y Mejora Institucional, responsable de la programación anual de actividades, la planeación de la Auditoría sobre la base de análisis de riesgos relevantes de la institución, la ejecución, la comunicación de resultados, el seguimiento a las acciones de mejora, la evaluación del proceso de auditoría y la aplicación de mejora continua conforme el ciclo PHVA, que permita mantener al proceso en constante mejora.
- Efectividad, capacidad o habilidad para hacer las cosas de forma eficiente y eficaz.
- Eficacia, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera sin limitación de recursos.
- Eficiencia, capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta manera la optimización.
- Equipo Auditor, lo conforman uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos; que deben cumplir con los requisitos de competencia e independencia.
- Evaluación externa, consiste en la revisión realizada por un revisor o equipo de revisión independiente a la organización a la cual pertenece la actividad de auditoría interna.
- Evidencia de la auditoría, registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables. (Méndez, 2010)



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 6 de 22**

- Examen especial, revisión de auditoría con requerimientos particulares que generalmente son solicitados por la Alta Dirección y que por su impacto merece especial e inmediata atención sin que los mismos hayan sido programados.
- Experto técnico, profesional que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor cuando la auditoría lo requiera. (Méndez, 2010)
- Gestión de Riesgos, es el proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización. (IAI, 2017)
- Habilidad, implica la aplicación apropiada de comportamiento personal durante el proceso de auditoría.
- Hallazgos de la auditoría, resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría, e indican conformidad o no conformidad. (Méndez, 2010)
- Herramientas Informáticas, herramientas automatizadas de auditoría, aplicativos informáticos adquiridos por la Institución para facilitar las labores de auditoría a través de técnicas de auditoría asistidas por computadora.
- Independencia, requisito que debe poseer el auditor para poder opinar sin el riesgo que la misma resulte viciada de algún modo, por responsabilidades o intereses que tenga dentro del proceso que va a auditar.
- Lista de verificación, documento de trabajo del auditor que le permite planificar y controlar las herramientas de evaluación que utilizará para la ejecución de la auditoría in situ.
- MIPPAI, Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna, conjunto mejores prácticas internacionales para el correcto desempeño de la auditoría interna.
- Modelo de Autoevaluación, método a seguir para realizar un análisis crítico en busca de la mejora institucional.
- No conformidad, tipo de hallazgo que refleja el incumplimiento de un requisito normativo, legal o de otra índole por parte de un proceso. (Méndez, 2010)
- Objetivos de auditoría, declaraciones generales establecidas por los auditores internos para definir los logros pretendidos en la auditoría.
- PAIEMC, Proceso de Auditoría Interna con Enfoque de Mejora Continua, proceso que permite el aseguramiento y mejora la calidad de los trabajos de auditoría.
- Plan de auditoría, descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría. (Méndez, 2010)
- Programa de auditoría, documento que lista una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. (Méndez, 2010)



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 7 de 22**

- PT, Papeles de Trabajo, son los registros de la auditoría, son documentos que el auditor genera durante la ejecución de auditoría para evidenciar la revisión, los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida, las conclusiones y los hallazgos.
- Riesgo, es 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. (IAI, 2017)



**CODIGO:**  
**P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 8 de 22**

## 7. INDICADORES DE GESTIÓN E INFORMATIVOS

No.	Tipo	Nombre	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
1	GESTIÓN	Cumplimiento de objetivos	Mide la relación entre los objetivos alcanzados y los objetivos planteados en el programa de auditoría	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos planteados}) \times 100$	Por Programa de Auditoría	Positivo	90%	95%	UAI	CEMI
2	GESTIÓN	Cumplimiento del programa de auditoría	Mide el porcentaje de auditorías realizadas en relación a las auditorías programadas	$(\text{Auditorías realizadas} / \text{Auditorías programadas}) \times 100$	Por Programa de Auditoría	Positivo	90%	95%	UAI	CEMI
3	GESTIÓN	Nivel de Servicio de Auditoría	Mide la capacidad de atención a los requerimientos de auditoría solicitados por las diferentes unidades académicas, administrativas y financieras de la PUCE y sus Sedes	$(\text{Número de requerimientos atendidos} / \text{Número de requerimientos solicitados}) \times 100$	Por Programa de Auditoría	Positivo	90%	100%	UAI	CEMI
4	GESTIÓN	Oportunidad de Auditoría	Mide la oportunidad para auditar los procesos dentro de los plazos, considerando máximo 5 días de retraso	$(\text{Procesos auditados dentro del plazo} / \text{Total de procesos auditados}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Positivo	90%	95%	Auditor Líder	UAI
5	GESTIÓN	Competencia del personal	Mide el porcentaje de competencia que existe en los auditores	$(\text{Número de auditores con Certificaciones} / \text{Total de auditores}) \times 100$	Por Programa de Auditoría	Positivo	80%	90%	CEMI	Gestión Administrativa
6	GESTIÓN	Satisfacción del servicio	Mide el nivel de satisfacción del auditado acerca del trabajo de auditoría, sobre un puntaje de 4	$(\text{Promedio de las encuestas de satisfacción de la auditoría} / 4) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Positivo	90%	95%	Auditor Líder	UAI
7	GESTIÓN	Calidad del servicio de auditoría	Mide la calidad del servicio en base a las opiniones negativas recibidas acerca del trabajo de auditoría	$(\text{Procesos auditados con quejas} / \text{Total de procesos auditados}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Negativo	0%	10%	Auditor Líder	UAI
8	GESTIÓN	Desempeño de los auditores	Mide el desempeño de los auditores evaluado por el Auditor Líder	$(\text{Número de procesos auditados correctamente} / \text{Total de procesos auditados por auditor}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Positivo	80%	90%	Auditor Líder	UAI
9	INFORMATIVO	Implementación de acciones correctivas	Mide la capacidad que poseen los procesos auditados para implementar el plan de acción, mediante seguimiento de auditoría.	$(\text{Acciones correctivas implementadas} / \text{Acciones correctivas sugeridas por auditoría}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Positivo	80%	90%	Responsables de los procesos de gestión de la PUCE, Prorectores	UAI
10	INFORMATIVO	Efectividad del Plan de Acción	Mide el porcentaje de acciones correctivas cerradas eficazmente propuestas en el plan de acción	$(\text{Acciones cerradas} / \text{Acciones propuestas en el plan de acción}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Positivo	80%	90%	Responsables de los procesos de gestión de la PUCE, Prorectores	Proceso Auditado
11	INFORMATIVO	Recurrencia de hallazgos negativos	Mide el porcentaje de observaciones que se mantienen recurrentes en la siguiente auditoría	$(\text{Número observaciones recurrentes} / \text{Número de observaciones emitidas}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Negativo	10%	20%	UAI	Gestión Administrativa
12	INFORMATIVO	Oportunidad en la entrega de información	Mide la oportunidad de entrega de información por parte de los procesos auditados.	$(\text{Procesos reportaron información dentro del plazo} / \text{Total de procesos auditados}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Positivo	90%	95%	Auditor Líder	UAI
13	INFORMATIVO	Cumplimiento del presupuesto	Mide el cumplimiento del presupuesto asignado para ejecutar el plan de auditoría completa y correctamente.	$(\text{Total de gastos} / \text{Monto presupuestado}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Negativo	80%	90%	UAI	Gestión Financiera
14	INFORMATIVO	Formación continua de Auditores	Mide la capacitación brindada a los auditores para el desarrollo de sus actividades conforme un plan de capacitación de la PUCE	$(\text{Capacitaciones recibidas} / \text{Capacitaciones planificadas}) \times 100$	Por Programa de Auditoría	Positivo	80%	90%	CEMI	Gestión Administrativa
15	INFORMATIVO	Cumplimiento de horas planificadas	Mide el cumplimiento de las horas planificadas para la auditoría	$(\text{Horas reales utilizadas} / \text{Horas planificadas}) \times 100$	Por Plan de Auditoría	Negativo	90%	95%	Auditor Líder	UAI



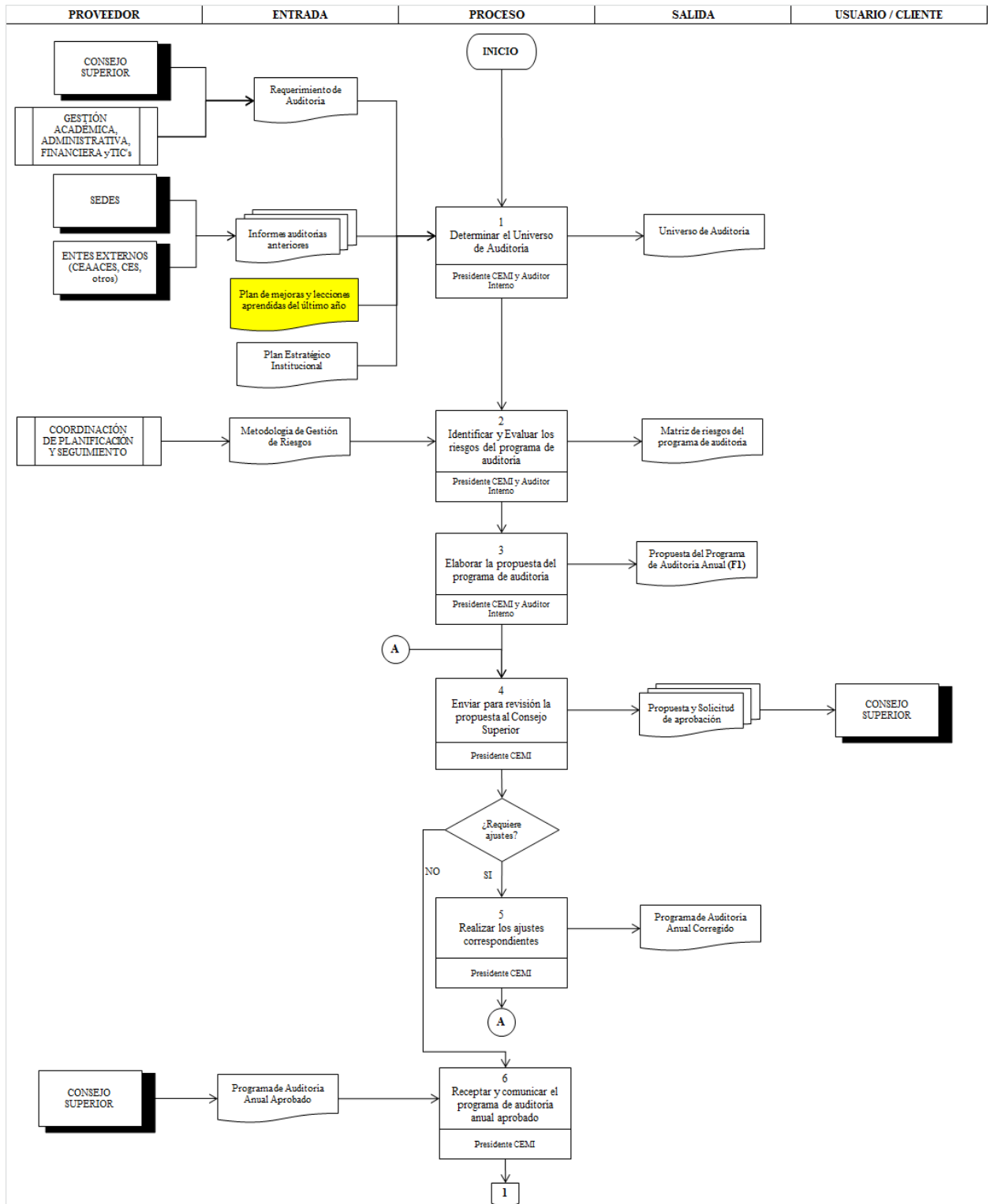


CODIGO:  
P1

AUDITORIAS INTERNAS

Edición No. 01

Pág. 10 de 22



### 9. DIAGRAMA DE FLUJO

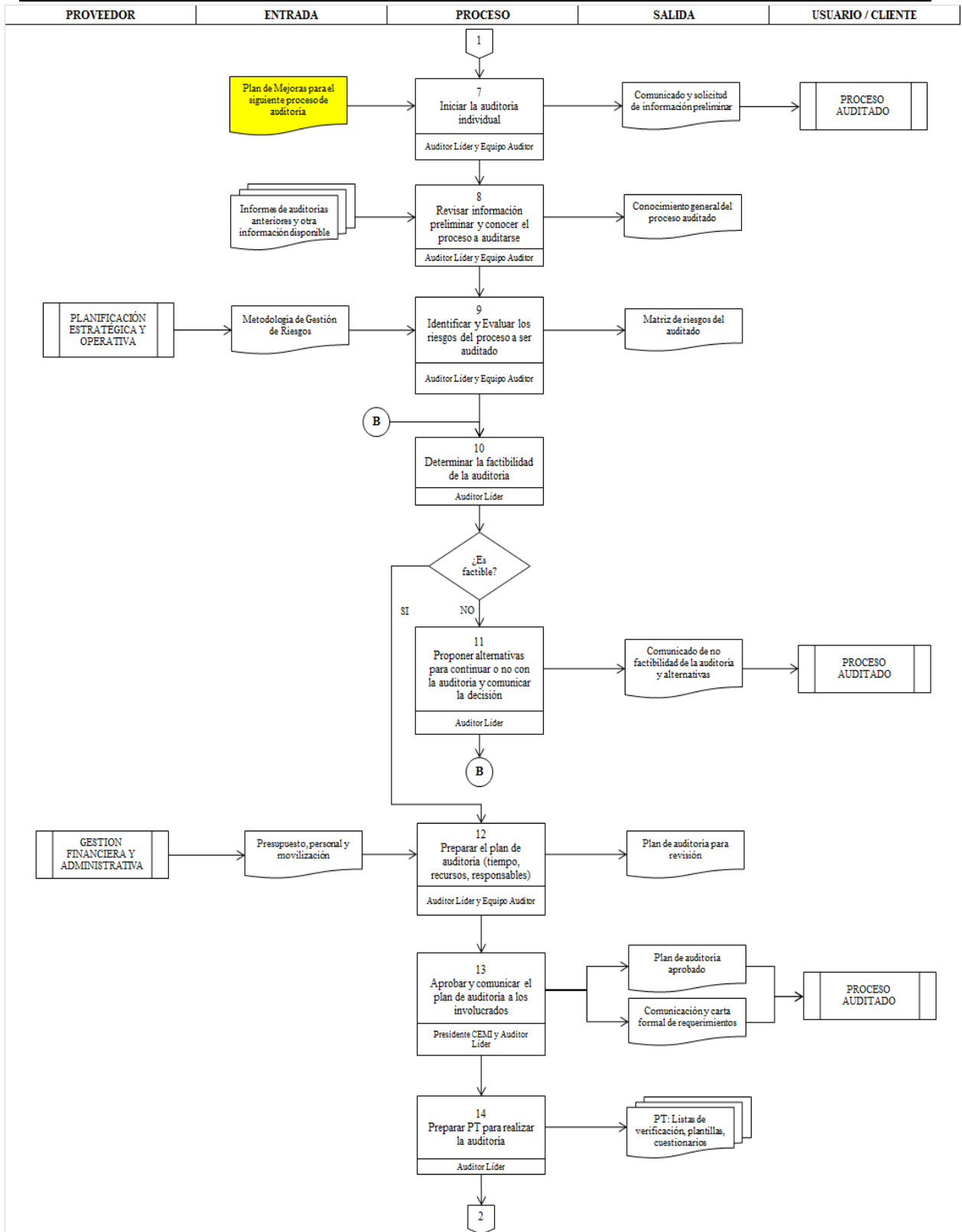


CODIGO:  
P1

AUDITORIAS INTERNAS

Edición No. 01

Pág. 11 de 22



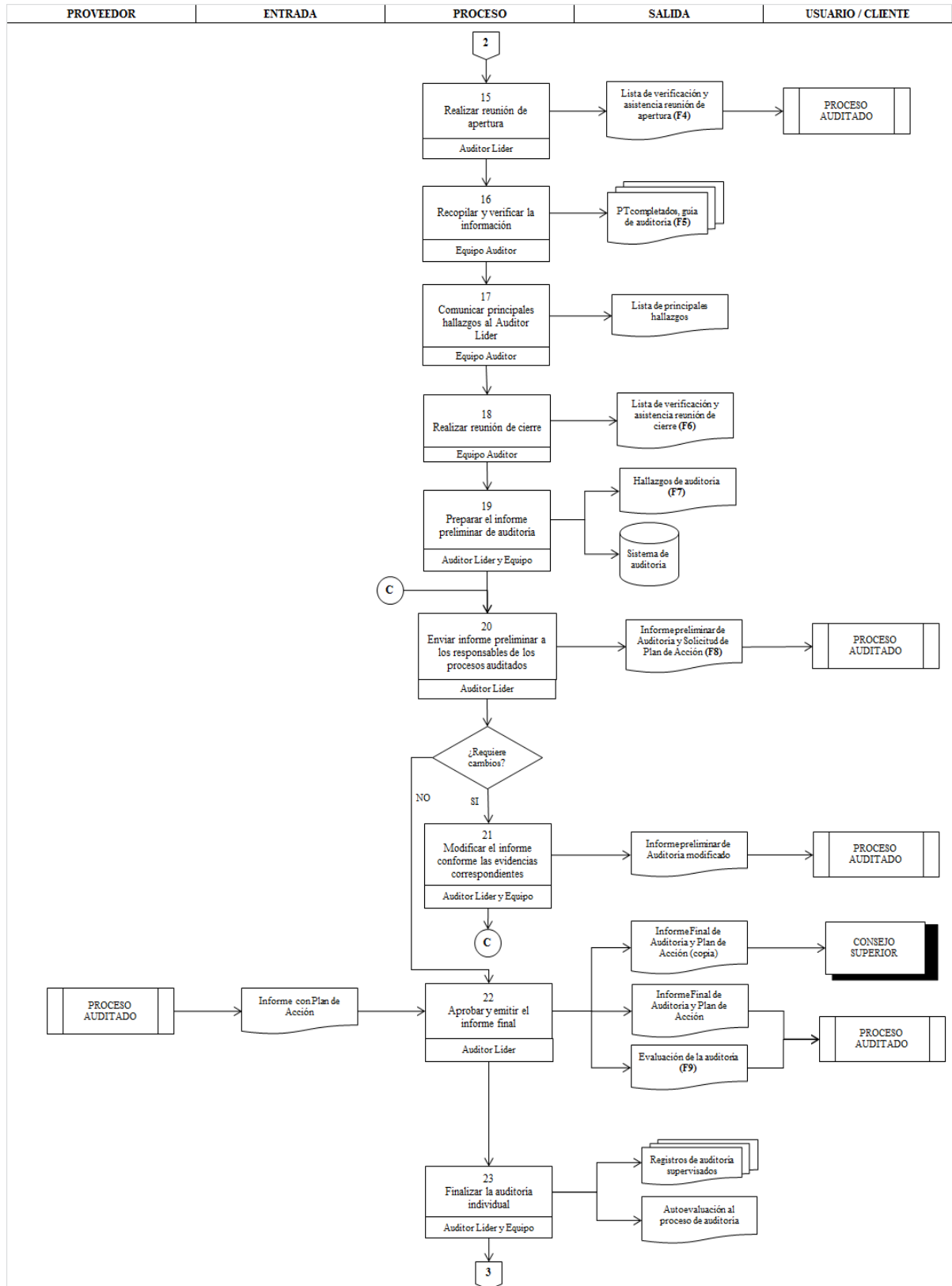


CODIGO:  
P1

AUDITORIAS INTERNAS

Edición No. 01

Pág. 12 de 22



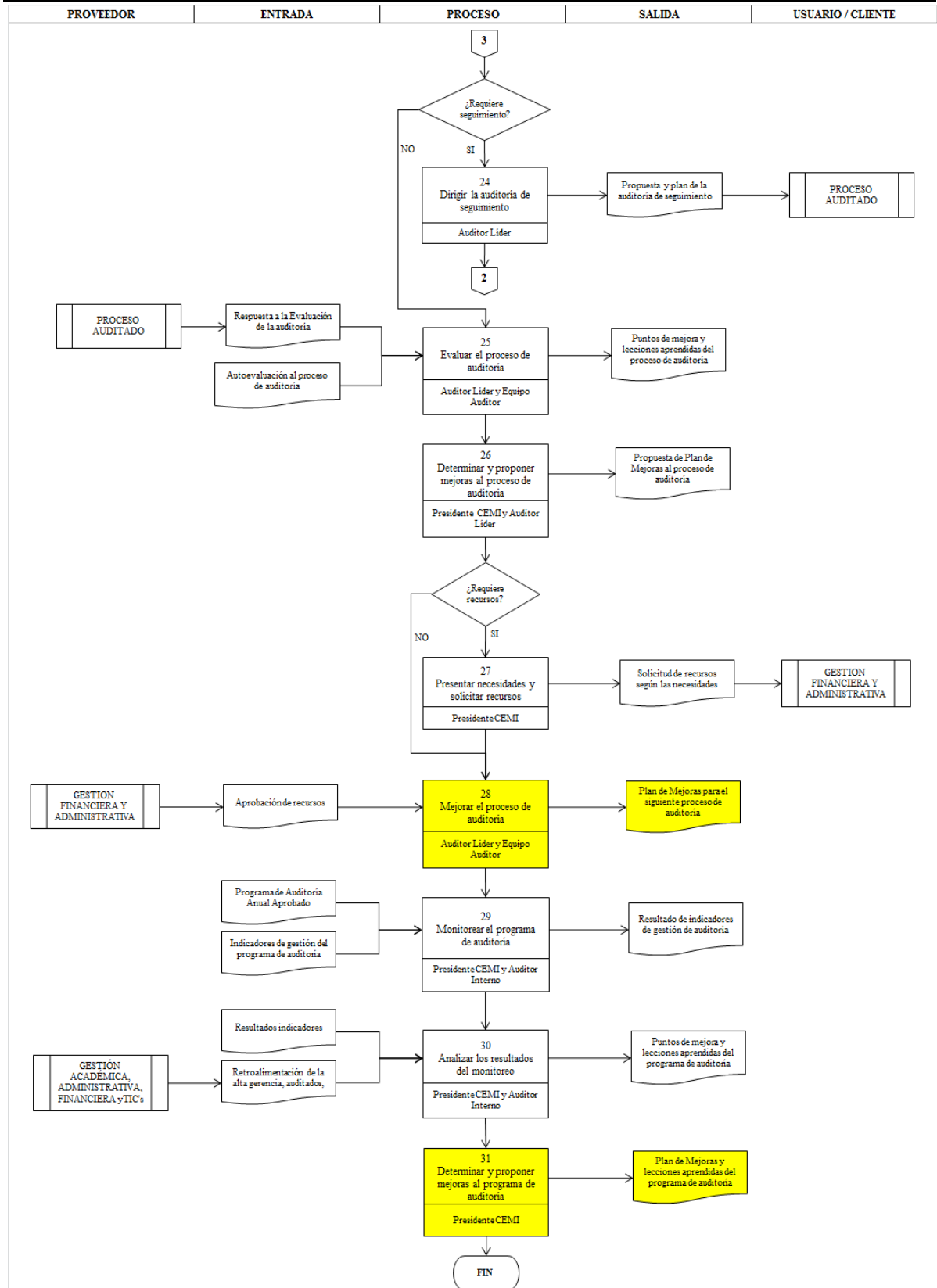


CODIGO:  
P1

AUDITORIAS INTERNAS

Edición No. 01

Pág. 13 de 22





**CODIGO:**  
**P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 14 de 22**

## 10. HISTORIAL DE CAMBIOS

Historial de Cambios					
# Versión	# Página	# Revisión	Descripción	Iniciales y fecha	
				Revisión	Aprobación
v01	N/A	N/A	Creación del documento	05-may-17	30-may-17

## 11. ANEXOS



## **ANEXO A**

### **CRITERIOS PARA ELABORAR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**El programa de auditoría debe contener la siguiente información:**

- Los objetivos y el alcance del programa general, y de cada una de las auditorías a realizarse
- El alcance, mencionando áreas o procesos a auditarse
- Detallar el número, tipos, duración, ubicación y cronograma de las auditorías individuales incluyendo las requeridas por los entes de control como el CEAACES
- Definir los equipos auditores para cada auditoría
- Los métodos y procedimientos de auditoría a aplicar
- Los criterios aplicables de auditoría, o modelo de evaluación a usarse
- Acuerdos para coordinar las auditorías y actividades relevantes
- Acuerdos para manejo de confidencialidad, seguridad de la información, salud y seguridad ocupacional entre otros temas de interés

**Definir los objetivos del programa**, considerando los siguientes aspectos:

- El universo de auditoría
- Los requisitos legales, contractuales y otros aplicables a la organización
- Las prioridades de la PUCE
- Los riesgos para el auditado
- Los resultados y experiencias de auditorías previas
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluyendo incidentes y quejas de los estudiantes
- Las características de los procesos, servicios y proyectos o cualquier cambio en estos

**Definir el alcance del programa**, necesario para alcanzar los objetivos del programa considerando lo siguiente:

- El número de auditorías programadas con su respectivo objetivo, alcance y duración, incluyendo la auditoría de seguimiento.
- La cantidad, importancia, complejidad, similitud y ubicaciones de las actividades a ser auditadas.
- Las conclusiones de auditorías internas y externas previas
- Los cambios significativos al auditado o sus operaciones
- Los criterios aplicables de auditoría tal como la normativa y otros requisitos



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 16 de 22**

- La disponibilidad de la información y tecnologías de comunicación para soportar las actividades de auditoría
- Aquellos factores que influyen en la efectividad del programa

**Establecer los procedimientos para el programa de auditoría, necesarios para:**

- Ejecutar las auditorías, haciendo uso de métodos de muestreo según se requiera
- Programar y planificar las auditorías teniendo en cuenta los riesgos
- Reportar a la alta gerencia los resultados de la auditoría
- Seleccionar los equipos de auditoría y asignar sus roles y responsabilidades
- Mantener registros del programa de auditoría
- Asegurar la competencia de los auditores y los líderes del equipo auditor
- Conducir las auditorías de seguimiento
- Asegurar la seguridad y confidencialidad de la información
- Identificar y evaluar riesgos ya sea del programa como de la auditoría misma
- Monitorear y evaluar el desempeño del programa de auditoría
- Aplicar mejoras a la efectividad del programa de auditoría

**Establecer los recursos del programa de auditoría, considerando los siguientes aspectos:**

- El tiempo y costos de viaje, hospedaje y otras necesidades de auditoría
- La disponibilidad de los auditores y expertos técnicos
- Los métodos de auditoría a ser utilizados
- Cubrir el alcance del programa de auditoría y los riesgos del mismo
- La disponibilidad de la información y tecnología informática
- Los recursos financieros necesarios para desarrollar, implementar, gestionar y mejorar las actividades de auditoría



**CODIGO:**  
**P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 17 de 22**

## **ANEXO B**

### **CRITERIOS PARA ELABORAR EL PLAN DE AUDITORÍA**

#### **El plan de auditoría debe:**

- Ser documentado, revisado y aceptado por el auditado
- Ser modificado cuando hay cambios a los objetivos, alcance o criterios de auditoría
- Permitir alcanzar los objetivos de la auditoría
- Considerar la información preliminar entregada por el auditado, la experiencia del líder de auditoría
- Considerar la evaluación de riesgos realizada al auditado para establecer sus prioridades
- Considerar el riesgo y el efecto de las actividades de auditoría para la organización

#### **El plan de auditoría debe contener la siguiente información:**

- Objetivo, alcance y procedimientos.
- Ubicación, fechas, tiempo esperado y duración de las actividades de auditoría a realizar, incluyendo reuniones con la gerencia del auditado
- Composición del equipo auditor y su competencia colectiva
- Criterios de auditoría y cualquier documento de referencia
- Método de auditoría (en sitio o remoto) a utilizar
- Procedimientos de auditoría a utilizar; para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la ejecución
- El plan de muestreo, el grado y la técnica apropiada para obtener suficiente evidencia de auditoría que permita alcanzar los objetivos planteados (Ver proceso Aplicar técnicas de muestreo apropiadas de la norma ISO 19011:2011 Apéndice B)
- Los roles y responsabilidades de los miembros del equipo auditor, así como de los guías y observadores
- Procedimientos de logística y comunicación durante el proceso de auditoría
- Acuerdo para la retención de documentos y registros de la auditoría
- Acuerdo para almacenar la información confidencial o de propiedad privada con la respectiva seguridad en todo momento por los miembros del equipo auditor
- Acuerdos de confidencialidad y seguridad de la información
- Aspectos relacionados con el informe de auditoría
- Información de los representantes del auditado para la auditoría
- El idioma de trabajo y de reporte de la auditoría, cuando este sea diferente del idioma del auditor o auditado o ambos
- Cualquier objeción y resolución tomada entre el líder del equipo auditor y el cliente de auditoría respecto al mismo
- Cualquier medida a tomar para tratar el riesgo de alcanzar los objetivos de auditoría
- Coordinación con otras actividades de auditoría, en caso de una auditoría conjunta
- Cualquier actividad de seguimiento a una auditoría previa o planificada

#### **Definir los objetivos del plan de auditoría, considerando los siguientes aspectos:**

- Cumplir con el alcance acordado con el cliente
- Evaluar el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y otros aplicables a la organización
- Los criterios y expectativas de la Dirección
- Los valores, estrategias y objetivos de la organización



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 18 de 22**

- Evaluar los riesgos de la unidad o dependencia a auditar
- Evaluar la efectividad del proceso auditado para cumplir con sus objetivos específicos
- Determinar el grado de conformidad con los criterios de auditoría, las actividades, procesos y servicios con los requisitos y procedimientos de auditoría
- La probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones
- Identificar áreas potenciales de mejora

**Definir el alcance del plan de auditoría**, considerando los siguientes aspectos:

- Sea consistente con los objetivos y el programa de auditoría
- Incluir las ubicaciones físicas, unidades organizacionales, actividades y procesos a ser auditados, así como el periodo de tiempo cubierto por la auditoría
- Identificar los sistemas, registros, personal y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros
- Identificar la disponibilidad de la información y tecnologías de comunicación para soportar las actividades de auditoría
- Identificar la posible ocurrencia de eventos internos y externos a la auditoría

**Definir los criterios de la auditoría**, o parámetros de revisión tomando como base:

- Las políticas, procedimientos, normas, requisitos legales, requisitos de auditoría, requisitos contractuales, códigos de conducta de sector y otros requisitos aplicables, considerando los continuos cambios regulatorios
- Experiencia del auditor líder en auditorías anteriores.
- Importancia de los procesos y resultados de auditorías previas de la organización
- El uso de plantillas con la normativa aplicable para medir su grado de cumplimiento

**Nombrar el líder del equipo auditor**, a quien demuestre las siguientes competencias:

- Demuestra formación y capacidad de liderazgo
- Sea capaz de proveer dirección y guía a los auditores en entrenamiento
- Posea experiencia de liderazgo obtenida al trabajar bajo la dirección y guía de otro líder de auditoría
- Sea capaz de preparar y completar el reporte de auditoría
- Sea capaz de planear la auditoría y hacer uso efectivo de los recursos durante la misma
- Sea capaz de organizar y dirigir a los miembros del equipo auditor
- Sea capaz de conducir al equipo auditor hacia el logro de las conclusiones de auditoría
- Sea capaz de representar al equipo auditor en las comunicaciones con la persona que gestiona el programa de auditoría, el cliente de auditoría y el auditado
- Sea capaz de desarrollar relaciones de trabajo armoniosas entre los miembros del equipo auditor
- Sea capaz de hacer un balance entre las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo auditor
- Sea capaz de proteger la salud y seguridad de los miembros del equipo auditor durante la auditoría, incluyendo el cumplimiento con los requisitos relevantes de salud y seguridad ocupacional
- Sea capaz de prevenir y resolver conflictos, de ser necesario
- Sea capaz de manejar la incertidumbre de alcanzar los objetivos de auditoría

**Establecer el equipo auditor**, considerando los siguientes aspectos:

- Objetivos y alcance de la auditoría
- El tamaño, naturaleza y complejidad de la organización a ser auditada
- Los requisitos de la auditoría



**CODIGO:  
P1**

**AUDITORIAS INTERNAS**

**Edición No. 01**

**Pág. 19 de 22**

- Las actividades del proceso de auditoría
- El comportamiento personal de los auditores
- La competencia y habilidad necesaria para alcanzar los objetivos de la auditoría dentro del alcance definido
- La formación profesional y habilidad de los auditores para alcanzar los objetivos y resultados que se esperan de la auditoría
- Conocimientos y habilidades genéricas y algunas específicas al sector o la disciplina que se audita
- Requisitos impuestos por entes externos, cuando sea apropiado
- La incertidumbre para alcanzar los objetivos de la auditoría



## **ANEXO C**

### **CRITERIOS PARA LA RECOPIACIÓN Y VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN**

- La información debe ser completa (todo el contenido esperado se encuentra en el documento)
- La información debe ser correcta (el contenido está conforme con otras fuentes confiables tales como normas y regulaciones)
- La información debe ser consistente (el documento es consistente con sí mismo y con documentos relacionados)
- La información debe ser actual (el contenido está actualizado)
- La información debe ser suficiente para cubrir los objetivos, el alcance y las actividades de auditoría
- La información debe ser obtenida desde diferentes fuentes (bases de datos, archivos físicos, reportes, etc.)
- Informar oportunamente al cliente los inconvenientes en la entrega de documentación y la decisión de continuar o suspender la auditoría hasta solucionar los inconvenientes
- Recopilar información por medio de muestreo apropiado
- Las pruebas de auditoría son diseñadas y revisadas por el líder de la auditoría, usando el formato Guía de Auditoría
- La información se confronta con los criterios de auditoría establecidos para determinar la conformidad
- Las evidencias o registros deben ser manejadas y mantenidas, mediante uso de referenciación
- Las actividades o pruebas de auditoría deben ser monitoreadas continuamente para evaluar su progreso, y de ser el caso modificar el plan y del programa de auditoría.



## **ANEXO D**


### **CRITERIOS PARA ELABORAR EL INFORME DE AUDITORÍA**

El informe de auditoría debe contener lo siguiente:

- Objetivos de la auditoría.
- Alcance de la auditoría, especificando las unidades de la organización o los procesos auditados, así como las áreas no cubiertas.
- Evaluación de riesgos.
- Información del cliente de auditoría.
- Información del equipo auditor y los participantes del auditado en la auditoría.
- Los criterios de auditoría.
- Los hallazgos de la auditoría y la evidencia relacionada
- Las conclusiones de la auditoría.
- Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría
- Las conclusiones de la auditoría y los principales hallazgos de auditoría que las soportan.
- Plan de acción propuesto por el auditado.

Además, para la preparación se debe considerar los siguientes aspectos:

- Prepararlo antes de la reunión de cierre para ser discutido durante la reunión.
- Referenciarlo con el plan de auditoría y el cronograma
- El informe preliminar de auditoría debe ser revisado y aprobado por el líder de la auditoría para verificar que es idóneo y los hallazgos son apropiados
- El informe de auditoría es un reporte completo, exacto, conciso y claro de la auditoría que contiene antecedentes, objetivos, procedimientos, análisis de riesgos, hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones
- Un resumen del proceso de auditoría, y cualquier obstáculo encontrado que pueda disminuir la confianza en las conclusiones de la auditoría
- Una confirmación de que se han alcanzado los objetivos de la auditoría dentro del alcance, de acuerdo con el plan de auditoría
- Cualquier opinión divergente sin resolver entre el equipo auditor y el auditado
- La lista de distribución del reporte de auditoría
- Una declaración sobre el grado en el cual se han cumplido los criterios de la auditoría
- Las oportunidades de mejora, si está especificado en el plan de auditoría
- Planes de acción acordados, si los hubiese
- Una declaración de la naturaleza confidencial de los contenidos
- Las buenas prácticas identificadas
- Cualquier implicación para el programa de auditoría o auditorías subsecuentes

 <b>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: P1</b>	<b>AUDITORIAS INTERNAS</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 22 de 22</b>

## ANEXO E

### CRITERIOS PARA EVALUAR EL PROCESO DE AUDITORÍA

- Evaluar los procedimientos y métodos de auditoría aplicados.
- Evaluar la calidad del trabajo de la auditoría, su grado de objetividad y su capacidad técnica para hacer frente a los retos que las nuevas tecnologías y la sofisticación de productos financieros
- Evaluar la capacidad de los auditores para alcanzar los objetivos de auditoría.
- Evaluar la forma de relacionarse y la comunicación de los auditores con los miembros del equipo auditor
- Evaluar la capacidad de liderazgo del auditor
- Evaluar el uso efectivo de los recursos durante la auditoría
- Evaluar al auditor con los criterios establecidos en la Norma ISO 19011:2011 numerales 5.4.4 y 7 donde se orienta sobre la determinación de las competencias requeridas para el equipo auditor para priorizar las acciones de mejora y promover ascensos.
- Evaluar los atributos personales y la aptitud para aplicar los conocimientos y habilidades de los auditores mediante la observación.
- Evaluar los antecedentes de los auditores mediante revisión de los registros.
- Evaluar las cualidades personales, los conocimientos y habilidades de los auditores, y como las aplican mediante exámenes.
- Evaluar los atributos personales y las habilidades de comunicación, verificar la información y examinar los conocimientos, y obtener información adicional de los auditores mediante entrevistas.
- Evaluar criterios cualitativos de los auditores como: comportamiento personal, conocimiento o desempeño de habilidades en entrenamiento o lugar de trabajo.
- Evaluar criterios cuantitativos de los auditores, tales como los años de experiencia laboral y educación, número de auditorías realizadas, horas de entrenamiento en auditoría

## 12. FORMATOS





**F3****PLAN DE AUDITORÍA INDIVIDUAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Objetivos</b>	
<b>Alcance (Areas / Procesos)</b>	
<b>Procedimientos</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Métodos (sitio, remoto o combinado)</b>	
<b>Acuerdos</b>	
<b>Idioma (si aplica)</b>	

No.	Objetivo de Auditoría	Actividad	Area / Proceso Auditado	Auditor Responsable	Criterio o aspecto a auditar	Recursos	Ubicación	Auditado	Fecha - hora inicio	Fecha - hora fin

**Equipo Auditor:**

Pedro Perez - PP            Auditor Líder  
 Marco Aguayo - MA        Asistente

**Observaciones**

--

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

F4

## LISTA DE VERIFICACIÓN Y ASISTENCIA REUNIÓN DE APERTURA

**Lugar de la reunión:****Fecha:****Objetivo:****Alcance:****Procedimientos:****Criterios:****Procesos a auditar:**

Tipo de Auditoría:	Marque con una
Académica	
Administrativa	
Financiera	
Informática	
SSO	
Calidad	
Otros	

**Verifique que durante la reunión de apertura se cubran los siguientes aspectos:**

No.	Actividad	Marque con una	Comentarios
1	Distribuir lista de asistencia		
2	Presentarse a sí mismo, la posición, el área a la que pertenece, la experiencia		
3	Presentación del equipo auditor y sus roles de manera general		
4	Presentación de los observadores y guías si la auditoría lo requiere, y se acuerda su participación		
5	Presentación de los asistentes		
6	Explicar la naturaleza de la auditoría (¿por qué?)		
7	Confirmar los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría		
8	Confirmar el plan de auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, tales como: - Fecha y hora de la reunión de cierre - Cualquier reunión intermedia del equipo auditor y la dirección del auditado - Cualquier cambio de última hora		
9	Presentar las actividades de auditoría a realizarse		
10	Presentar los métodos a utilizar durante la auditoría, incluyendo el informar al auditado que la evidencia estará basada en una muestra de la información disponible cuando se amerite.		
11	Confirmar que el auditor y el auditado están de acuerdo con el plan de auditoría y la ejecución de todas las actividades planificadas		
12	Determinar cualquier área de interés o inquietud del auditado en relación a la auditoría		
13	Determinar requisitos legales, contractuales y otros requisitos relevantes aplicables a las actividades y servicios del auditado		
14	Informar acerca de las condiciones bajo las cuales se dará por finalizada la auditoría		
15	Establecer los canales formales de comunicación entre el equipo auditor y el auditado		
16	Confirmar que durante la auditoría, el auditado será constantemente informado del progreso de la auditoría		
17	Confirmar que todos los recursos e instalaciones requeridos por el equipo auditor están disponibles		
18	Informar sobre el método de reporte de los hallazgos de auditoría, incluyendo su calificación, de haberla		
19	Informar en que consiste la reunión de cierre		
20	Establecer un acuerdo de confidencialidad y seguridad de la información del auditado		
21	Informar las acciones a tomar para evitar los riesgos que pueda implicar para la organización la presencia de los miembros del equipo auditor		
22	Confirmar el idioma a usar durante la auditoría, si la auditoría es fuera del país.		
23	Informar los procedimientos relacionados con acceso, seguridad laboral relevante, emergencia, salud entre otros al que el equipo auditor este expuesto		
24	Informar acerca de cómo dar tratamiento a posibles hallazgos durante la auditoría		
25	Informar acerca de cualquier procedimiento usado para recibir retroalimentación por parte del auditado sobre los hallazgos o conclusiones de la auditoría, incluyendo quejas y apelaciones		
26	Permitir preguntas y aclaraciones		

**Asistentes:**

No.	Nombres Completos	Cargo	Unidad	Firma



**F6****LISTA DE VERIFICACIÓN Y ASISTENCIA REUNIÓN DE CIERRE****Lugar de la reunión:****Fecha:****Objetivo:****Alcance:****Procedimientos:****Criterios:****Procesos auditados:**

<b>Tipo de Auditoría:</b>	<b>Marque con una X</b>
Académica	
Administrativa	
Financiera	
Informática	
SSO	
Calidad	
Otros	

**Verifique que durante la reunión de apertura se cubran los siguientes aspectos:**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Marque con una X</b>	<b>Comentarios</b>
1	Distribuir lista de asistencia		
2	Presentación del equipo auditor y sus roles de manera general		
3	Explicar que la evidencia de auditoría recolectada está basada en una muestra de la información disponible, en los casos que amerite		
4	Presentación de las conclusiones y hallazgos		
5	Discutir cualquier divergencia sobre los hallazgos o la evidencia de auditoría, si no se llega a un acuerdo se registran las opiniones		
6	Replantear el objetivo y alcance, incluyendo las exclusiones si existen		
7	Explicar el procedimiento para emitir el informe final de auditoría.		
8	Explicar cualquier actividad post-auditoría relacionada, tal como: la implementación de acciones correctivas y el seguimiento		
9	Agradecer a los asistentes y al cliente		



**INFORME DE AUDITORÍA**

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Objetivo (s)</b>	
<b>Alcance (Areas / Procesos)</b>	
<b>Procedimientos</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Acuerdos</b>	
<b>Proceso / Subproceso</b>	
<b>Lugar / Sitio</b>	
<b>Fecha Inicio:</b>	
<b>Fecha Fin:</b>	
<b>Equipo Auditor</b>	
<b>Información preliminar</b>	
<b>Hallazgos</b>	
<b>Conclusión</b>	

**HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

<b>Nombre</b>	
<b>Descripción</b>	
<b>Criterio afectado</b>	
<b>Hecho encontrado</b>	
<b>Recomendación</b>	
<b><u>Respuesta de la Administración:</u></b>	
<b>Plan de acción</b>	
<b>Responsables</b>	
<b>Fecha</b>	

F9		EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA			
Unidad o Proceso Auditado:		Nivel de Satisfacción			
Nombre de la Revisión:		alto	←		bajo
Fecha:		4	3	2	1
1	Antes de dar inicio a la auditoría. Le fueron comunicados en forma clara los objetivos que se perseguían con la revisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Los requerimientos en términos de información, reportes solicitados y tiempo empleado para las entrevistas fueron razonables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los auditores trataron de minimizar las interrupciones o distracciones en la realización de sus actividades diarias durante la auditoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sus inquietudes, sugerencias, necesidades y expectativas fueron consideradas durante la auditoría?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Los resultados de la auditoría y pasos a seguir para los correctivos necesarios fueron comunicados oportuna y adecuadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La auditoría realizada en su área o departamento, se efectuó en tiempos razonables (desde inicio hasta su culminación)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Las conclusiones y opiniones del equipo de auditoría fueron lógicas y estaban bien documentadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	El informe de auditoría fue redactado en forma clara y lógica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	El informe final se presentó oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Las recomendaciones planteadas en el informe final fueron constructivas y prácticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	El equipo de auditoría demostró dominio y conocimientos técnicos en el área auditada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	El equipo de auditoría demostró profesionalismo, y cortesía adoptando siempre un enfoque positivo y constructivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	En forma global, la auditoría realizada en esta área o departamento proporcionó valor agregado a la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Se identificaron problemas específicos y fueron comunicados oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	De manera general cómo calificaría el desempeño de:				
	El Ejecutivo de Auditoría a cargo de la revisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El (los) Ejecutivo(s) de Staff o apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El equipo de auditoría asignado a la revisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: \_\_\_\_\_

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Fuente: UAI (2010)