## **MODELO DE CAPACIDAD O MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA[[1]](#footnote-1)**

En este modelo se asume que existen seis (6) elementos o factores determinantes de la capacidad o madurez de la actividad desarrollada por la auditoría interna:

1. Servicios y rol de auditoría interna.

2. Gestión del recurso humano.

3. Prácticas profesionales.

4. Desempeño, gestión y rendición de cuentas.

5. Relaciones y cultura organizacional.

6. Estructuras de gobernabilidad.

Los primeros cuatro elementos se relacionan principalmente con la administración y prácticas de la actividad de auditoría interna misma. Los dos últimos también incluyen la relación de auditoría interna, con la entidad que apoya y los medios ambientes interno y externo.

Los procesos, referidos como Áreas de Proceso Clave (KPAs) se relacionan con los seis (6) elementos y pueden encontrarse dentro de cada nivel de capacidad/madurez.

1. Inicial.

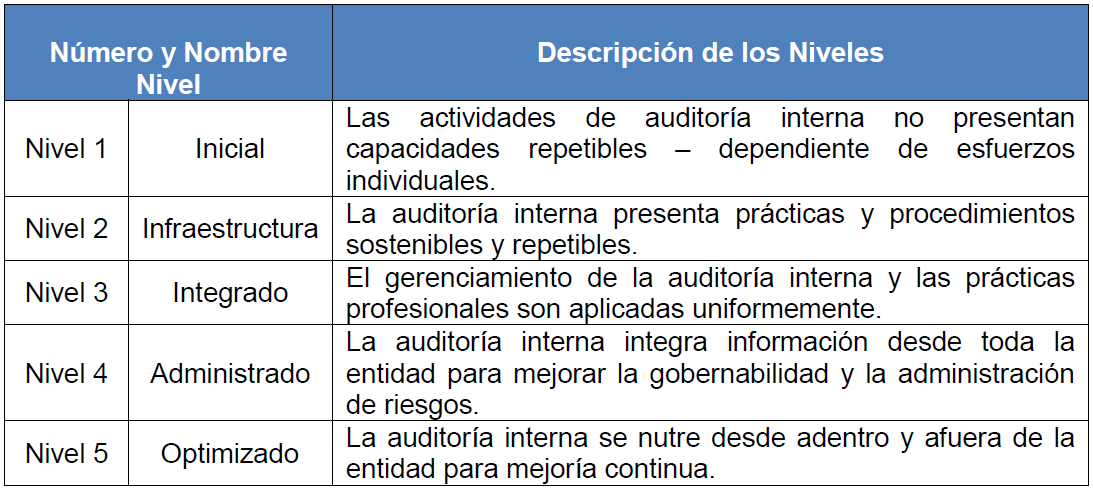
2. Infraestructura.

3. Integrado.

4. Administrado.

5. Optimizado.

1. **Descripción general de los niveles del Modelo de Capacidad/Madurez**



**Nivel 1 – Inicial**

La auditoría interna no está estructurada, pocos procesos están definidos y las prácticas son realizadas sin metodologías de trabajo. Auditorías y revisiones aisladas de documentos y transacciones podrían realizarse. Las auditorías están generalmente limitadas a exámenes de transacciones. Se examina la regularidad y precisión de transacciones económicas individuales y se efectúa algunas auditorías de cumplimiento.

Al Nivel 1, la entidad enfrenta el riesgo de no poder confiar o de forma rutinaria beneficiarse de las contribuciones de valor agregado de la auditoría interna. No hay certeza de que los trabajos efectuados puedan o vayan a ser repetidos, limitando entonces la posibilidad de mejorar.

La infraestructura para la actividad de auditoría interna no ha sido establecida y los auditores podrían ser parte de una dependencia más grande. El financiamiento lo proporciona la administración, en la medida que se requiera.

Los resultados dependen de las habilidades de las personas que tienen a cargo los trabajos. No hay prácticas profesionales específicas establecidas, excepto aquellas proporcionadas por asociaciones u organizaciones profesionales.

**Pasar de Nivel 1 a Nivel 2**

Ascender en niveles depende de tres variables – la capacidad de la actividad de auditoría interna, la organización y el ambiente general del Sector Público en que opera la organización.

Ejemplos de factores del ambiente en el Sector Público que facilitan el ascenso, pueden incluir:

* Compromiso de las autoridades sobre la importancia de la auditoría interna.
* Legislación o políticas que aseguren la independencia de la organización de la actividad de auditoría interna y la objetividad de los auditores internos.
* Cultura de apoyo a la transparencia, apertura y responsabilidad por resultados.
* Sistemas fuertes de gestión financiera y control – de tal modo de que exista un marco de control interno dentro del cual auditoría interna pueda contribuir.
* Madurez en gobernabilidad y en procesos de administración de riesgos – donde los beneficios de revisiones independientes son reconocidos.

Dentro de la entidad pública lo siguiente tendría que estar demostrado:

* Apoyo a procesos efectivos de gobernabilidad, incluyendo las revisiones independientes.
* Responsabilidad organizacional y personal por logro de resultados – donde los niveles de mando superior deben rendir cuenta por la adecuada administración financiera y control como por los resultados operacionales.
* Compromiso público de niveles superiores de administración por la actividad de auditoría interna particularmente por sus servicios de aseguramiento y consultoría.
* Nivel apropiado al cual reporta el Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces, que garantiza su independencia.
* Apoyo presupuestario que permita establecer a la auditoría interna, como actividad independiente con recursos humanos suficientes y adecuados para llevar a cabo su trabajo integralmente.
* Medio ambiente facilitador de acceso a la información, bienes y personal necesarios para realizar su trabajo.
* Demanda de niveles superiores por servicios de auditoría interna.
* Ambiente conducente a facilitar el acceso a información, activos y a personal necesario para realizar la actividad de auditoría interna.

**Nivel 2 – Infraestructura**

El primer objetivo es instituir un proceso de disciplina en la actividad de auditoría interna, que asegure que prácticas de auditoría interna básicas son realizadas regularmente y en forma repetida. Para lograr esto, la actividad de auditoría interna comienza a desarrollar sus infraestructuras de dirección y administración. Se desarrollan políticas estableciendo el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna y su nivel de dependencia (administrativo y funcional) dentro de la entidad. Políticas organizacionales se establecen para proveer acceso ilimitado a la auditoría interna a la información organizacional, a sus activos, proporcionándosele el personal apropiado para realizar su trabajo.

Un marco de prácticas y procesos profesionales está siendo desarrollado, el cual incluye políticas, procesos y procedimientos documentados para promover una aplicación uniforme de guías de auditoría a través de la actividad de auditoría interna. No obstante, podría ser que aún no todas las políticas y procedimientos hayan sido institucionalizados y la actividad de auditoría interna puede no estar alcanzando sus principales objetivos.

Por ejemplo, la actividad de auditoría interna puede aún no tener suficiente independencia organizacional y puede aún no haber implementado un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (que incluye monitoreo interno en curso como también evaluaciones de calidad internas y externas.

El esfuerzo de conducción de la actividad de auditoría interna está principalmente focalizado en sus propias operaciones y relaciones, tales como estructura organizacional, preparación y ejecución de su presupuesto. La interacción con otros directores de mando está restringida a la conducción de la actividad regular de auditoría interna. En este sentido, la actividad de auditoría interna desarrolla sus planes anuales o plurianuales para los cuales auditorías y otros servicios serán realizados, en respuesta a prioridades establecidas por la administración superior de la entidad u otras partes interesadas. A auditoría interna se le ha asignado su propio presupuesto operacional.

**Nivel 3 – Integrado**

El objetivo en Nivel 3, es capitalizar en procesos que funcionan mejor, estandarizarlos e integrarlos a las operaciones del día a día, y eliminar grandes variaciones en desempeño.

En Nivel 3, todas las políticas, procesos y procedimientos están definidos, documentados e integrados dentro de cada uno de ellos y la infraestructura organizacional. Las prácticas de administración y profesionales de la auditoría interna están bien establecidas y aplicadas uniformemente a través de la actividad de auditoría interna. En este nivel la actividad de auditoría interna se focaliza en su capacidad, su independencia organizacional y la objetividad personal de sus auditores. La relación de dependencia administrativa y funcional de la actividad de auditoría interna continúa desarrollándose.

Un mecanismo o proceso ha sido establecido por la autoridad superior de la entidad para proporcionar monitoreo, asesoría y revisión de resultados de la actividad de auditoría interna, para fortalecer su independencia y asegurar que acciones apropiadas sean tomadas de ser necesario. La participación de una variedad de funcionarios profesionales de nivel superior en las decisiones relacionadas a la actividad de auditoría interna ayuda a extender el apoyo a la actividad y su alcance más allá que un solo individuo.

Un mecanismo formal de financiamiento ha sido establecido, que habilitará que la actividad de auditoría interna esté apropiadamente financiada y con recursos. La auditoría interna puede establecer sus propias prioridades para identificar y realizar exámenes incluidos en el plan de servicios de auditoría y otros basado en riesgos.

Un aspecto clave del Nivel 3, es el rol cambiante de la auditoría interna. Su rol crece de realizar servicios de auditoria tradicionales, al de integrar el equipo de la entidad que proporciona asesoría en la gestión y administración de riesgos. La auditoría interna está despegando a una actividad de “valor agregado” que ayuda a la entidad en la administración de sus riesgos y saca partido de la oportunidad de mejorar. Los servicios de auditoría interna son ahora más variados para poder enfrentar las diversas necesidades de apoyo de la administración superior de la entidad.

No obstante, a este nivel, la actividad de auditoría interna no proveerá aún aseguramiento generalizado en la gobernabilidad de la entidad, administración de riesgos y en procesos de control como un todo. Estará realizando trabajos individuales en actividades operacionales, programas y procesos a través de la organización.

Los profesionales de auditoría interna tienen capacidades profesionales multidisciplinarias. Se ha creado un marco de competencias (progresión de posiciones en carrera funcionaria y responsabilidades desde el nivel de entrada hasta el de dirección) para apoyar el crecimiento y desarrollo profesional. La competencia para armar y trabajar en equipo se torna más importante para realizar trabajos de auditoría y otros servicios más complejos.

A este nivel, auditoría interna es considerada un componente integral de la entidad. El Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces, es considerado un miembro valorado de la administración superior (Directivo) y participa en actividades de primer nivel. El Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces, es invitado a las deliberaciones de la administración superior y en calidad de observador, abre canales de comunicación con integrantes de este nivel.

La actividad de auditoría interna desarrolla indicadores significativos y mediciones que habilitan la evaluación de su desempeño, monitoreando rutinariamente el avance hacia metas para asegurar los resultados esperados. Adicionalmente, en este nivel la actividad de auditoría interna habrá implementado un proceso para monitorear y evaluar la efectividad general de su Programa de Aseguramiento y Mejora de su Calidad. Este proceso incluirá monitoreo interno recurrente del desempeño de la actividad de auditoría interna como también evaluaciones periódicas de calidad, tanto internas como externas.

**Nivel 4 – Administrado**

Al Nivel 4, la estructura de gobernabilidad de la actividad de auditoría interna ha evolucionado significativamente. Habrá un cuerpo independiente de supervisión, que incluirá miembros incluso externos a la administración superior de la entidad, para asegurar la independencia de la actividad, ampliar su alcance de aportes e influencia, y ayudar a fortalecer la transparencia y prestación de cuentas de la entidad. Para fortalecer aún más la independencia del Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces, se habrá establecido una línea de reporte funcional directa al Representante legal e instancias claves de la Alta dirección tales como la Junta Directiva, el Comité Distrital de Auditoría, el Comité Institucional de Gestión y desempeño y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, según el caso.

La auditoría interna funciona como parte integral de la administración de riesgos y gobernabilidad de la entidad u empresa. El Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces, está posicionado para asesorar tanto formal como informalmente sobre asuntos estratégicos y para apoyar en las decisiones de la administración superior.

Esta posición del Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces facilita la comprensión y reconocimiento de su visión, liderazgo y creatividad y contribución de la actividad de auditoría interna.

Un objetivo importante a Nivel 4, es establecer metas de desempeño cuantitativo y cualitativo y reducir la variación en procesos que contribuyen a lograr dichas metas. La auditoría interna habrá balanceado e integrado su uso de data cuantitativa y cualitativa e información que ayude a lograr sus objetivos estratégicos logrando mejoras continuas en su desempeño. La actividad de auditoría interna funciona como una unidad bien administrada.

Al desarrollar su plan anual, auditoría interna alinea su compromiso con la organización en su administración de riesgos. Mide cuantitativamente los riesgos de la organización y los toma en consideración en el alcance de sus exámenes, las estrategias de administración de riesgos y prácticas de la organización.

La auditoría interna integra la información obtenida de su trabajo en toda la organización, para hacer observaciones informadas y recomendaciones sobre costos versus calidad y riesgos versus oportunidades. De esta forma, la auditoría interna ayuda a la organización a equilibrar sus objetivos y establecer prácticas de control y de gestión de riesgos, económicamente razonables.

A Nivel 4, la actividad de auditoría interna y las expectativas de las partes interesadas están alineadas. Por ello, la actividad de auditoría interna es reconocida en su entrega de contribuciones significativas a la organización. También, la actividad de auditoría interna posee las habilidades y competencias requeridas para renovar y compartir conocimientos dentro de la actividad y a través de la organización. Ha planificado y coordinado suficientemente su fuerza de trabajo para asegurar que tiene la capacidad de hacer frente a las necesidades de negocios de la organización.

La actividad de auditoría interna provee liderazgo y oportunidades de desarrollo profesional a su personal apoyando su participación en cuerpos profesionales. La organización y la actividad de auditoría interna persiguen una estrategia conjunta que integra el desarrollo de profesionales de nivel superior de la organización con las actualizaciones y capacitaciones de los auditores internos y viceversa. Con esto, se crean oportunidades a profesionales con alto potencial, preparándolos para cargos de mayor responsabilidad.

En este nivel, los servicios y rol de la auditoría interna se expanden significativamente. La actividad de auditoría interna conduce ahora suficiente trabajo para emitir opinión sobre lo adecuado y la efectividad de la gobernabilidad de la organización, administración de riesgos y control de procesos. La auditoría interna ha coordinado sus servicios de auditoría, a una amplitud tal, que puede proveer aseguramiento razonable a nivel corporativo, que estos procesos son adecuados y funcionan según lo previsto para lograr los objetivos organizacionales.

**Nivel 5 – Optimizado**

En este nivel, el foco está en el aprendizaje para mejora continua y mejora de la capacidad. La actividad de auditoría interna a Nivel 5, está caracterizada como una organización de aprendizaje con procesos de mejora continuos e innovación. Monitorea el cambio en el ambiente externo y usa información de adentro y afuera de la organización para refinar sus enfoques para evaluar la gobernabilidad, administración de riesgos y control. La auditoría interna provee consejo en tendencias emergentes y temas organizacionales amplios, la actividad de auditoría interna contribuye al aprendizaje y mejoramiento organizacional y anima el desarrollo de prácticas y procesos de negocios innovadores, que ayudan a la organización a lograr sus objetivos estratégicos.

La estructura de gobernabilidad está totalmente desarrollada. El Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces continúa manteniendo y desarrollando relaciones efectivas con la Alta dirección y las partes interesadas clave para asegurar que sus necesidades y expectativas están alineadas con los servicios de la actividad de auditoría interna y que la visibilidad y contribución de la actividad de auditoría interna es evidente. Las palabras y acciones de Representante legal y/o la Alta Dirección y de todas las partes interesadas, demuestran aceptación total y apoyo a la actividad de auditoría interna.

Las medidas de desempeño individuales, de la actividad de auditoría interna y de la organización, están totalmente integradas para generar mejoras de desempeño en el trabajo de auditoría. Además, la actividad de auditoría interna integra la información sobre desempeño, las mejores prácticas globales y la retroalimentación recibida de su Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad en curso, para entregar auditoría interna de clase universal.

La actividad de auditoría interna, posee habilidades profesionales de primer nivel y ha desarrollado suficientemente su capacidad de liderazgo para proporcionar visión y actuar como catalizadora del logro de cambios positivos en la organización. También apoya y facilita que sus líderes ocupen posiciones claves.

El rol de la actividad de auditoría interna ahora comprende una orientación a desempeño más fuerte a través de servicio continuo a clientes, alianzas de negocios, asesoría independiente y servicios de consultoría. La auditoría interna está ahora reconocida como una influencia al cambio positivo y mejora permanente en los procesos de negocios, resultados finales y responsabilidad operacional dentro de la organización.

1. **Descripción de los elementos del Modelo de Capacidad/Madurez**

Tal como se señaló, el modelo sugiere seis (6) elementos esenciales para cada actividad de auditoría interna, en cada uno de los cinco niveles concebidos.

* 1. **Servicios y Rol de Auditoría Interna**

Proporcionar evaluaciones independientes y objetivas para asistir a la organización a lograr sus objetivos y mejorar sus operaciones. Se encuentre en la mayoría de las actividades de auditoría interna.

La forma o servicios proporcionados varían entre diferentes tipos de actividad y ambientes de las organizaciones.

Los servicios proporcionados están típicamente basados en las necesidades de la organización y la autoridad, alcance y capacidad de la actividad de auditoría interna.

Los servicios incluyen aquellos de aseguramiento y asesoría y pueden consistir en auditorías de transacciones, cumplimiento, sistemas, procesos, operaciones, desempeño/valor por dinero, información y tecnología relacionada, estados financieros y sistemas.

* 1. **Gestión del Recurso Humano**

El proceso de crear ambiente de trabajo conducente a que individuos se desempeñen al más alto nivel de sus habilidades. El proceso se inicia al reconocer la necesidad de una determinada posición.

La gestión del recurso humano incluye:

* Identificar atributos específicos y desarrollar descripciones de cargos claras.
* Reclutar personal adecuado a través del proceso de selección apropiado.
* Identificar requerimientos para el cargo y objetivos del trabajo, con base en estándares de desempeño, resultados y mediciones.
* Proporcionar orientación efectiva, educación continuada, desarrollo profesional y entrenamiento.
* Proporcionar apoyo y retroalimentación concurrentemente.
* Designar sistemas de reconocimiento e incentivos efectivos.
* Proporcionar oportunidades de desarrollo de carrera.
  1. **Prácticas Profesionales**

Representan las políticas, procesos y prácticas que habilitan a la actividad de auditoría interna que sea realizada efectivamente, con eficiencia y debido cuidado profesional.

Se refiere a la capacidad de la actividad de auditoría interna de alinearse con las prioridades organizacionales y estrategias de administración de riesgos, y de contribuir al mejoramiento continuo de la actividad de la auditoría interna y de la organización.

Incluye el desarrollo y mantención de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la auditoría interna.

* 1. **Desempeño, Gestión y Rendición de cuentas**

Se refiere a la información necesaria para administrar, conducir y controlar las operaciones de auditoría interna y responsabilizarse por su desempeño y resultados.

Se refiere a la identificación y comunicación de suficiente y relevante información para habilitar a individuos para realizar sus responsabilidades asignadas.

Incluye la administración de sistemas de información relevante e información de desempeño financiero y no financiero.

Incluye los procedimientos para administrar y proteger la integridad de datos y para producir y presentar información apropiada y resultados cuando sea necesario.

Se refiere la información sobre la efectividad de la actividad de auditoría interna proporcionada a partes interesadas y a la ciudadanía en general.

* 1. **Relaciones y Cultura Organizacional**

Se refiere a la estructura organizacional, a su administración superior interna y a las relaciones dentro de la actividad de auditoría interna misma.

Incluye las relaciones del Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces con el Representante de la entidad y como parte del equipo de primer nivel de la organización o Alta Dirección.

Se refiere a las relaciones de la actividad de auditoría interna con otras unidades en la organización, tanto dentro de la infraestructura administrativa como en parte del régimen de administración organizacional.

Incluye cómo las políticas, procesos y prácticas de la organización son interpretadas y cómo pueden impactar en la capacidad de la actividad de auditoría interna, de acceder a información e individuos necesarios para su trabajo.

Se refiere a las relaciones internas y a la cultura interna de la organización y como estas relaciones y la cultura de la organización pueden impactar en partes claves y otros fuera de la organización.

Se refiere a las relaciones con otros grupos revisores, incluyendo los auditores externos y fiscalizadores.

* 1. **Estructuras de Gobernabilidad**

Incluye la relación de dependencia del Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces (administrativa y funcional) y cómo la actividad de auditoría interna está inserta dentro de la estructura organizacional y de gobernabilidad de la entidad.

Incluye los medios de asegurar la independencia y objetividad de la actividad de auditoría interna; por ejemplo, a través de su estatuto o mandato legal.

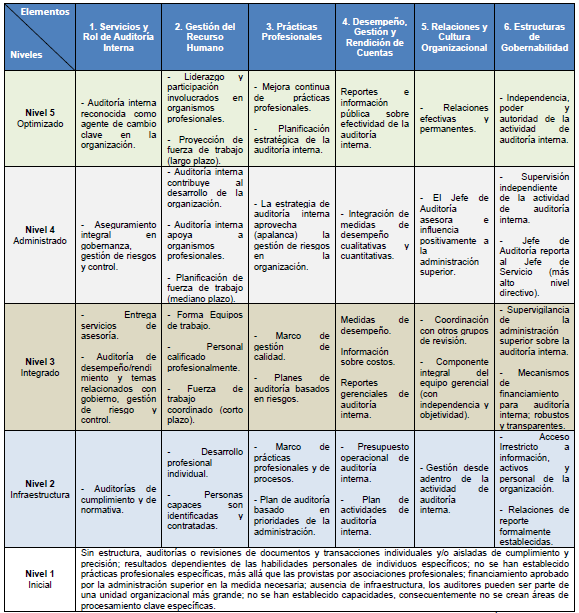
Se refiere a los procedimientos establecidos para apoyar y asignar recursos a la actividad de auditoría interna para resguardar su efectividad e independencia.

1. **Presentación gráfica del Modelo de Capacidad/Madurez**

En el siguiente cuadro se muestran los niveles y elementos del Modelo de Capacidad/Madurez de la Actividad de Auditoría Interna. Los niveles están representados en el eje vertical de la matriz, con la capacidad de la actividad de auditoría interna aumentando de abajo hacia arriba. Los elementos de auditoría interna escogidos como representativos de la actividad se presentan en el eje horizontal de la matriz. Las Áreas de Proceso Clave (KPAs, por sus siglas en inglés), para cada nivel de cada elemento, están identificadas en los casilleros relevantes de la matriz.

Las diferentes tonalidades en la matriz connotan el grado de influencia que la actividad de auditoría interna tiene sobre los elementos. Específicamente, la habilidad de la actividad de auditoría interna de crear e institucionalizar un KPAs disminuye de izquierda a derecha.

Por ejemplo, la actividad de auditoría interna tendrá mayor control sobre sus “servicios y roles” que sobre su “estructura de gobernabilidad”. Similarmente, la actividad de auditoría interna tiene potencialmente menos habilidad de institucionalizar independientemente las KPAs, a medida que los niveles de capacidad de desplazan hacia arriba, de Nivel 2 a Nivel 5. Este cambio ocurre, porque la organización y su ambiente operacional influirán, en mayor medida sobre la habilidad de la actividad de auditoría interna de institucionalizar las KPAs a niveles más altos de capacidad.



Fuente: Modelo de Capacidad del Instituto de Auditores Internos (IIA – GLOBAL) para el Sector Público

1. **Descripción de Áreas de Proceso Clave (KPAs)[[2]](#footnote-2)**

Cada nivel de capacidad/madurez consiste de uno o más KPAs. Estos están asociados con los seis (6) elementos de auditoría interna antes señalados.

Los KPAs son los bloques principales que determinan la capacidad de una actividad de auditoría interna. Ellos identifican lo que se debe estar haciendo y cómo se debe hacer en ese nivel, antes de que dicha actividad de auditoría interna pueda avanzar al siguiente nivel. Cuando una actividad de auditoría interna ha institucionalizado todas las KPAs asociadas con un nivel dado de capacidad, puede considerarse que logró dicho nivel. En otras palabras, todas las KPAs en cada elemento hasta aquel nivel incluido, deben dominarse y encontrarse institucionalizadas en la cultura de la actividad de auditoría interna, para que se considere que la auditoría interna logre un nivel particular.

Por definición, las KPAs son expresadas dentro de un nivel a un solo nivel de capacidad. No obstante, existen relaciones entre KPAs que pueden cubrir varios elementos y cruzar niveles de capacidad/madurez.

Cada KPA consiste en un propósito, actividades esenciales, productos entregables y resultados y prácticas institucionalizables.

* **Propósito**: El propósito de una KPA resume el resultado propuesto o estado que debe existir para esa KPA. El estado debe ser implementado de una manera efectiva y duradera. La extensión a la cual el propósito ha sido logrado es un indicador de cuanta capacidad de actividad de auditoría interna ha establecido en ese nivel. El propósito significa el alcance y la intención de cada KPA.
* **Actividades Esenciales:** Cada KPA identifica un grupo de actividades relacionadas que, al realizarse conjuntamente, logran el propósito. A su vez, estas actividades producen entregables y resultados.
* **Productos Entregables y Resultados:** Algunos entregables inmediatos y resultados a largo plazo están asociados con cada KPA.
* **Prácticas Institucionalizables:** Ciertas prácticas deben ser dominadas e institucionalizadas en la actividad de auditoría interna, para lograr una particular KPA. El modelo no pretende ser prescriptivo en términos de cómo un proceso debe llevarse a cabo, sino más bien, qué es lo que se debe hacer.

1. **Logro de un Nivel de Capacidad/Madurez**

Lograr un determinado nivel de capacidad/madurez involucra dominar todas las KPAs encontradas en los elementos, asegurándose que estas KPAs estén institucionalizadas dentro de la actividad de auditoría interna. Institucionalizar las KPAs en un nivel establece la base para las prácticas y capacidades en el nivel siguiente.

Para institucionalizar una KPA se requiere de ciertas características comunes, que describen las actividades y la infraestructura que soporta la institucionalización. Estas características son las siguientes:

* Compromiso de ejecutar.
* Habilidad para ejecutar.
* Actividades desarrolladas.
* Medición.
* Verificación.

**Compromiso de ejecutar:** se enfatiza la importancia del compromiso de la administración superior de apoyar las gestiones que inicie El Jefe de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoria Interna o quien haga sus veces, para incorporar mejoras en la actividad de auditoría interna en general. El compromiso de la administración superior de la entidad es indispensable para el desarrollo de capacidades fuertes en la actividad de auditoría interna, como también en su sustentabilidad y prolongación en el tiempo.

**Habilidad para ejecutar:** se refiere al compromiso de llevar a cabo actividades esenciales competentemente. Podría reflejar la necesidad de recursos apropiados (por ejemplo, recursos humanos, financiamiento, tiempo, y acceso a habilidades especializadas y herramientas apropiadas, incluyendo herramientas tecnológicas). Puede también relacionarse con disponer de un plan para llevar a cabo la actividad, asignando responsabilidades para llevar adelante lo planeado proporcionando la capacitación necesaria.

**Actividades desarrolladas:** la medición, análisis y verificación constante de la eficiencia de las actividades identificadas en cada KPA es indispensable para lograr su institucionalización. Las actividades en un KPA deben pasar a formar parte de la rutina del quehacer de auditoría interna, de modo que por la vía de repetirse, logren mayor eficiencia y efectividad.

**Medición:** se refiere a la medición permanente y análisis de las actividades y el progreso observado en el logro del objetivo del KPA.

**Verificación:** incluye la comprobación continua para asegurar que las actividades programadas hayan sido realizadas en conformidad con los procedimientos y requerimientos internos de la organización y de acuerdo a las Normas del THEIIA.

1. **Relación entre KPAs y los elementos de auditoría interna**

Las KPAs en cada nivel y en cada elemento conforman la base para implementar un KPA a un nivel más alto. Se desprende de esta condición, que para que la auditoría interna actúe a un nivel más alto, necesariamente deberá haber dominado las particularidades de su actuación en el nivel anterior.

1. Fuente: Modelo de Capacidad del Instituto de Auditores internos (IIA – GLOBAL) para el Sector Público [↑](#footnote-ref-1)
2. Los KPI son indicadores que nos ayudan a medir y cuantificar nuestro trabajo, habiendo previamente definido unos objetivos y unas actividades que nos ayuden a la consecución de dichos objetivos. ... Las siglas KPI proceden de “Key Performance Indicators” y traducido al español sería indicadores clave de desempeño [↑](#footnote-ref-2)