

Plan Estratégico de la Auditoría Interna

2015-2018

(Actualización)



Setiembre 2015

Contenido

1. Presentación.....	3
2. Misión, Visión y Valores de la Auditoría Interna.....	5
3. Factores críticos de Éxito:	7
4. Diagnóstico de la Auditoría Interna	8
4.1 Universo de Auditoría	8
4.2 Análisis de riesgo.....	9
4.3 Ciclo de auditoría	9
4.4 Análisis de la cultura organizacional de la Auditoría Interna.....	10
4.6 Análisis FODA	15
4.7 Matriz de Confrontación	17
5. Estrategias, Objetivos, Indicadores, Metas y Acciones.....	19
6. Aprobación del Plan Estratégico	22
7. Seguimiento del Plan Estratégico.....	22

1. Presentación

Las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (NEAI) establecen que el Auditor Interno y los funcionarios de la Auditoría Interna, según proceda deben:

- Ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.
- Establecer una planificación estratégica en la que se plasmen la visión, y la orientación de la auditoría interna, y que sea congruente con la visión, la misión y los objetivos institucionales.

Con el propósito de cumplir con lo ordenado en dicha normativa se realizó una actualización de la planificación estratégica con fin de orientar la labor de la Auditoría a corto, mediano y largo plazo para hacer más eficiente la gestión, responder a las necesidades de la institución y medir el desempeño de la gestión.

Para la elaboración del Plan Estratégico 2015-2018 se realizaron las siguientes actividades:

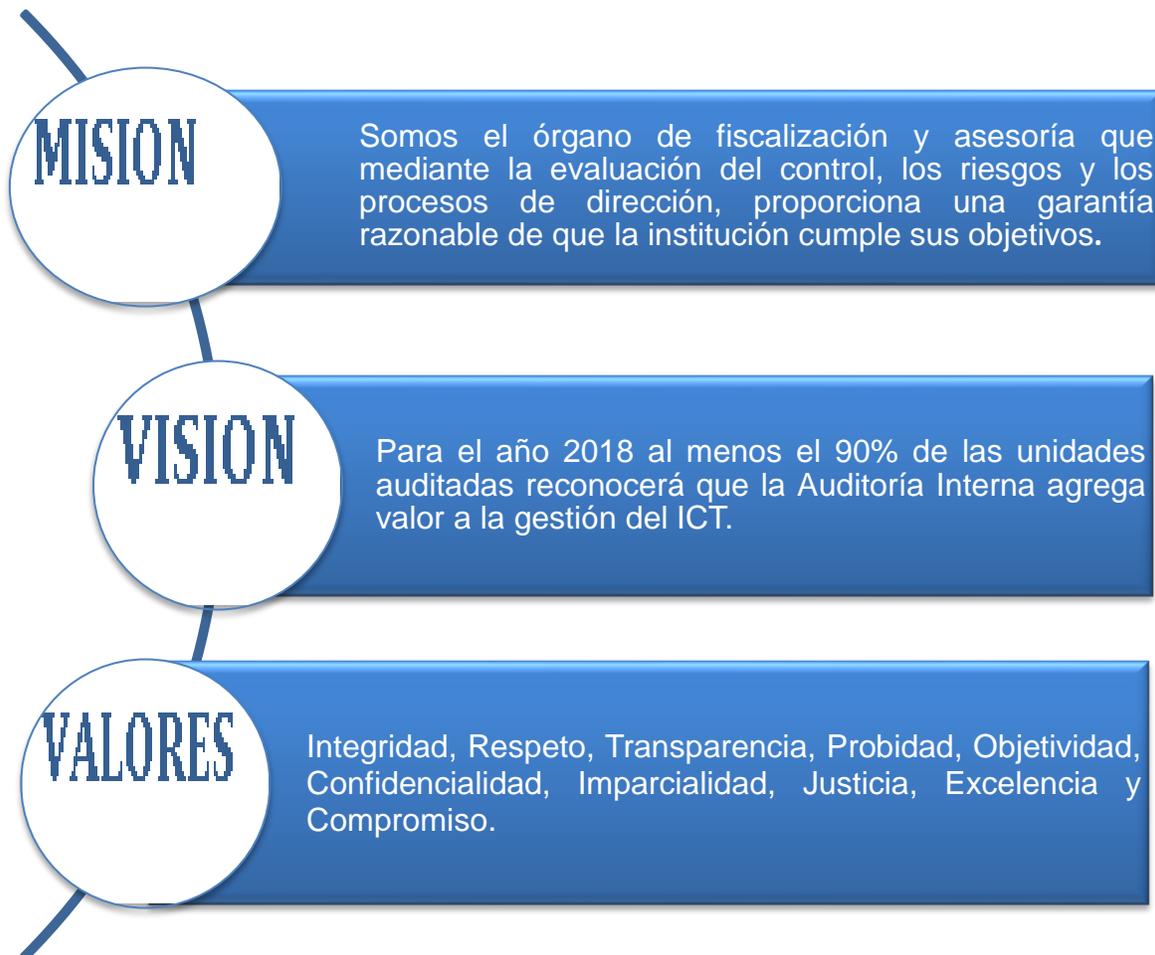
- Replantear y validar la misión y la visión del Auditoría.
- Replantear y validar los valores de la auditoría.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Realizar un diagnóstico de la Auditoría Interna que incluye:
 - Universo de Auditoría
 - Análisis de Riesgo del universo de auditoría
 - Ciclo de auditoría
 - Analizar la cultura organizacional de la Auditoría.
 - Analizar el entorno mediante el FODA para conocer los aspectos que podrían facilitar u obstaculizar el logro de nuestra visión.
 - Relacionar los elementos del FODA entre sí mediante una matriz de confrontación, que permite establecer el nivel de interacción y detectar las áreas en las que tendremos que concentrar esfuerzos.
- Establecer las estrategias, objetivos, indicadores, metas y acciones
- Aprobación del Plan Estratégico

- Seguimiento del Plan Estratégico

2. Misión, Visión y Valores de la Auditoría Interna

El Plan estratégico de auditoría interna es un medio a través del cual se puede lograr llevar a cabo la misión y visión, éstas deben ser actualizadas con base en las expectativas propuestas y considerando las normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna. Asimismo la Auditoría debe establecer y poner en práctica los valores que orientan la actuación diaria del personal.

La Misión, Visión y Valores de la Auditoría se definen de la siguiente manera:



Los siguientes valores orientarán la actuación diaria de los colaboradores de la Auditoría Interna:

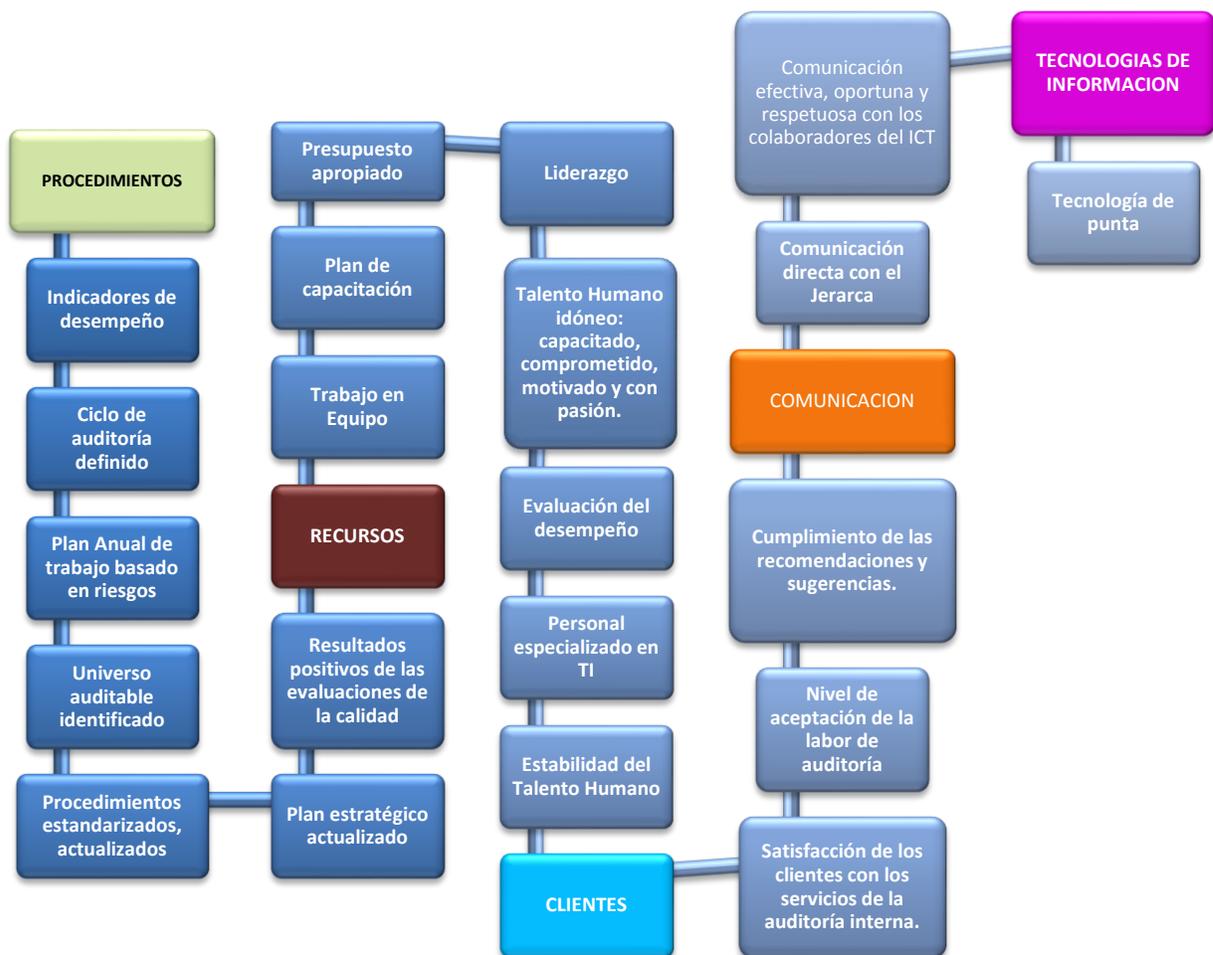
- **Integridad:** Desempeñar el trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, con apego absoluto a las leyes y las normas éticas y morales que rigen la profesión.
- **Respeto:** Desempeñaremos las labores respetando los derechos, condiciones y circunstancias de las demás personas
- **Transparencia:** La rendición de cuentas nos obliga a que el cumplimiento de las funciones públicas asignadas las hagamos de cara a los administrados.
- **Probidad:** Obligación a trabajar por el interés público; la gestión debe atender las necesidades prioritarias, según lo que responsablemente se ha planificado. Esto obliga a mostrar rectitud y buena fe en el uso de las facultades que confiere la ley.
- **Objetividad:** Obligación de los funcionarios de la Auditoría Interna de mantener una actitud imparcial, neutral y evitar conflictos de intereses
- **Confidencialidad:** Los funcionarios de la Auditoría Interna se comprometen a cumplir con lo indicado en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública; Ley General de Control Interno; Código de Ética de la Auditoría Interna del ICT; Reglamento de la Auditoría General del ICT, Políticas y demás normativa y directrices, respecto al deber de mantener la reserva, discreción y confidencialidad del caso, sobre la información respecto a los hechos y documentos, de los cuales tenga conocimiento con motivo del desempeño de su trabajo de auditoría.
- **Imparcialidad:** Obligación de aplicar en el trabajo un criterio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse atendiendo a criterios objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios tratos diferenciados por razones inapropiadas.
- **Justicia:** En el ejercicio de su profesión, los auditores deben aplicar en todo momento un criterio justo que determine las acciones equitativas que serán empleadas cuando corresponda, según lo establecen los valores inherentes a la función pública.
- **Excelencia:** Realizar todas nuestras acciones y actividades con calidad, decisión, voluntad, inteligencia y de manera sobresaliente.
- **Compromiso:** Capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado, dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

3. Factores críticos de Éxito:

La identificación de los factores críticos de éxito permiten a la actividad de auditoría interna conocer el número esencial de elementos que debe tener en consideración para el logro de la misión y visión, y garantizar que los recursos son usados en las actividades que realmente son más importantes.

Se determinaron los siguientes factores críticos de éxito que se deben considerar para el logro de la Misión y la Visión definidas.

Factores Críticos de Éxito

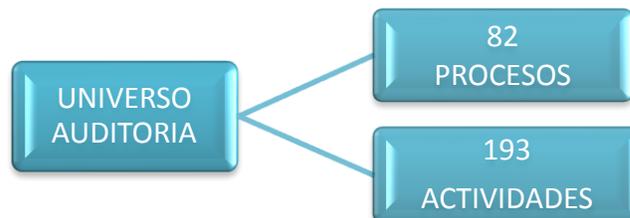


4. Diagnóstico de la Auditoría Interna

4.1 Universo de Auditoría

El universo de auditoría se define con el fin de seleccionar técnicamente las áreas objeto de estudios de auditoría de conformidad con la estructura organizativa de la Institución, para lo cual se identifican los diferentes procesos que conforman cada unidad administrativa, y se realiza una clasificación de los mismos, identificando los de mayor riesgo e importancia para la institución, lo cual permite a la Auditoría Interna priorizar los estudios para incluirlos en el plan anual de trabajo.

De acuerdo con la clasificación de procesos realizada se identificó el siguiente universo auditable:



Según la norma 2.2.1¹ la planificación estratégica de la Auditoría debe ser congruente con la visión, la misión y los objetivos institucionales. Al respecto la Auditoría realizó el alineamiento de los estudios propuestos en el Universo de Auditoría con los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI), con el propósito de que los objetivos y programas del PEI sean considerados en la ejecución de los estudios programados. A continuación se inserta el archivo correspondiente a la alineación mencionada.



Universo AI alineado
con PEI.xlsx

¹ Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna

4.2 Análisis de riesgo

El universo de auditoría debe ser analizado y clasificado en términos del riesgo que representa, y se realiza con base en criterios uniformes, considerando entre otros, el SEVRI, criterio de experto y en algunos casos la opinión de los responsables de los procesos.

Una vez obtenida la valoración del riesgo, se clasificaron los diferentes procesos por niveles de riesgo: alto, significativo, medio y bajo, para establecer prioridades por parte de la Auditoría. Como resultado del análisis de riesgos se obtuvieron los siguientes resultados:

ALTOS	25 PROCESOS
SIGNIFICATIVOS	33 PROCESOS
MEDIOS	23 PROCESOS
BAJOS	1 PROCESO

4.3 Ciclo de auditoría

El ciclo de auditoría es el tiempo que requiere la Auditoría Interna para cubrir el universo auditable y se determina considerando lo siguiente:

- Información del universo auditable
- Prioridades institucionales
- Objetivos y metas de la Auditoría Interna
- Tiempo estimado (datos históricos) para la ejecución de las auditorías,
- Cantidad, competencia y pericia del personal
- Disposición de herramientas tecnológicas
- Otros recursos que se estimen necesarios

De acuerdo con los recursos asignados actualmente a la Auditoría Interna se define el ciclo de auditoría de la siguiente forma, el cual fue conocido y acogido por la Junta Directiva según acuerdo SJD-301-2015.



SJD-301 Acuerdo de
recibo estudio AI-12-

DETALLE	RECURSOS ACTUALES
Audidores	8
Días anuales efectivos totales	1280
Días requeridos para cubrir estudios	5011
Años para cubrir Universo Auditable	3.9 (2015-2018)

Fuente: Auditoría Interna

4.4 Análisis de la cultura organizacional de la Auditoría Interna

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, normas, valores, tradiciones y formas de interacción que se generan al interior de la Auditoría que caracterizan el comportamiento del recurso humano y la forma en la que nos relacionamos con los clientes internos y externos.

El desarrollo de una cultura sólida, es la base que sustenta en gran medida una gestión eficiente y el alcance de la misión y visión de la Auditoría. En este sentido, es necesario conocer la situación actual para definir las actuaciones a futuro y lograr consolidar una cultura que potencie el alcance los objetivos de la Auditoría.

Con la colaboración del Departamento de Administración de la Información se efectuó una encuesta a los funcionarios de la Auditoría, con el propósito de conocer la percepción sobre la cultura organizacional, apoyada en el modelo

planteado por autor Roger Harrison² que indica que existen 4 dimensiones de orientación de la cultura que se pueden desarrollar en una organización:

- **Cultura organizacional orientada en Roles:** Esta pone énfasis en los procedimientos, reglas, la legalidad, la responsabilidad, las normas, la estabilidad del orden y el control, y se basa en una búsqueda de la seguridad. En este prima más lo correcto que la eficacia, el “cómo” hacer las cosas es más importante de “que hacer” y “porqué, se hace énfasis en la experiencia técnica y en la especialización. Los niveles de comunicación son más verticales.
- **Cultura Organizacional orientada en Poder:** la fuerza, la decisión y la determinación, se basa en el uso del poder, son organizaciones en las que quienes ejercen el poder orienta la organización y lo hacen tanto a nivel interno, como externo. Se enfoca en el respeto a la autoridad, en la normalización, los controles, y la autoridad formal controla las actividades de la organización.
- **Cultura Organizacional orientada en Logros:** resaltan el éxito de la organización para conseguir una visión conjunta de sus miembros sobre los objetivos y metas a alcanzar. Se caracteriza por tener un estilo de dirección, una estructura y procedimientos flexibles y en los que los sistemas de evaluación, promoción y retribución está supeditado a la obtención de los objetivos preestablecidos. Enfoca a los miembros en conocer y alcanzar las metas de la organización, promueve el trabajo en equipo para alcanzar la misión establecida.
- **Cultura Organizacional orientada en Confianza:** ponen énfasis en el apoyo mutuo, la integración y los valores, así como un sentimiento de comunidad. Son organizaciones en las que las decisiones se suelen tomar de manera conjunta y se da participación en la gestión organizativa y las tareas se diseñan de forma que contribuya la realización personal.

Para evaluar la cultura existente, se valoraron en la encuesta una serie de elementos relacionados con: la Jerarquía, Trabajo, Personas, Comunicación, Control, Estructura, Cambio y Manejo de Conflictos; cuyo resultado se presenta a continuación:

²Harrison R., Modelo de Cultura Organizacional.

Jerarquía: El 73% de los funcionarios entrevistados revelan que las decisiones se toman por prioridades y objetivos de la Auditoría, mientras que el 18% señalan que las decisiones se ven influenciadas más significativamente por el poder. Un menor porcentaje (9%) percibe que las decisiones se toman por consenso y basadas en el conocimiento y experiencia del Auditor Interno y los Auditores.

En relación con la toma de decisiones en la Auditoría, los resultados reflejan que las decisiones se ven influenciadas más significativamente por los logros.

Trabajo: Respecto a los procedimientos de trabajo se ven mayormente influenciados por los logros, lo anterior de acuerdo con el 73% de los encuestados que indican que la Auditoría trabaja de manera flexible, ejecutando procedimientos de trabajo, concentrándose en el logro de los objetivos y metas establecidas. El 18% de los funcionarios opina que se tienen reglas claramente establecidas, que no se trabaja bajo mucho estrés porque la estructura, rutina y predictibilidad facilitan en buena medida concentrarse en los resultados del trabajo. Finalmente, el 9% de los funcionarios le dan más importancia a las solicitudes de los jefes que al trabajo que se está desarrollando en un momento determinado.

Con respecto a los procedimientos de trabajo los resultados muestran que el trabajo de la Auditoría se ve influenciado significativamente por los logros.

Personas: En relación con los funcionarios, un 82% indica que se siguen los procedimientos aun cuando no se cumpla con el trabajo y, que existen roles muy bien asignados de manera que cada quien sabe lo que tiene que hacer. Un 9% opina que cumplen con su trabajo sacrificando familia, vida social y salud y crean estructuras aisladas de las necesidades de la Auditoría. Otro 9% percibe que en la Auditoría se desarrollan relaciones de amistad, confianza y cercanía en los círculos de trabajo de manera que el trabajo de la Auditoría se ve influenciado por esa condición.

El personal de la Auditoría considera que el trabajo está mayor influenciado por los roles pues cada quien sabe lo que tiene que hacer.

Comunicación: Respecto a la forma en la que se comunican los Auditores con el Auditor Interno, la percepción del 73% indica que es formal y confiable porque se da por medio de instrucciones precisas de trabajo. Un 9% indicó que es informal y confiable porque está influenciada por la motivación en la consecución de logros y metas compartidas. Un 9% indicó que es formal pero muy limitada a los círculos de poder y otro 9% tiene la percepción que es informal y altamente

confiable dentro de algunos en la Auditoría Interna, pero no siempre está disponible para todos.

De acuerdo con lo anterior la mayoría del personal expresa que la forma en que se comunican los auditores con el Auditor Interno está basada en roles y es formal y confiable.

Control: Acerca del control la tendencia se enfoca en que los mismos están vinculados a logros, es así que el 55% opina que el control se realiza para alcanzar logros y objetivos, pero no se hace sobre los individuos, el 18% valora el control como una herramienta que existe, pero en sentido práctico, para el desarrollo de la funcionalidad de la Auditoría. El 9% opina que el control que se ejerce está orientado a evaluar el riesgo de desviación de normas y procedimientos de trabajo, y otro 9% considera que el control se hace a partir de relaciones de cercanía y confianza.

En cuanto al control la mayor parte de los funcionarios de la Auditoría opinan que se realiza sobre la consecución de logros y objetivos.

Estructura: La estructura organizativa de la Auditoría Interna es percibida por los funcionarios de forma vertical (64%) con una dirección superior definida y muy fuerte, mientras que el 27% estima que existe una estructura vertical con predominio de líneas de coordinación horizontal formalmente establecidas y un menor porcentaje (9%) la considera flexible con niveles de operación y mando mínimos.

Según los datos anteriores, se observa que la mayor parte de los funcionarios percibe que la estructura orgánica de la Auditoría está centralizada en el poder.

Cambio: El 73% de los entrevistados consideran que hay una rápida adaptación al cambio de los funcionarios porque hay un enfoque hacia objetivos y logros. El 27% consideran que los nuevos funcionarios se adaptan rápidamente a los mismos pues hay procedimientos claramente establecidos.

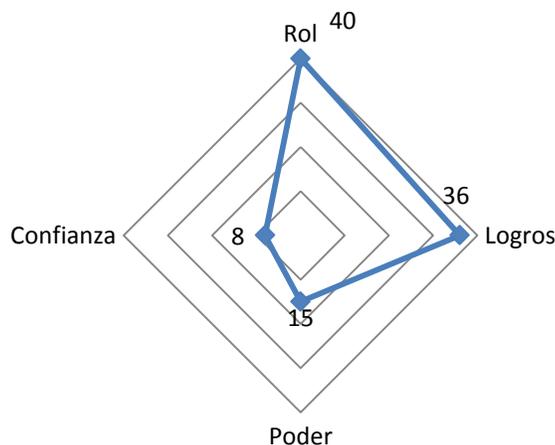
Lo anterior refleja que los cambios están orientados a los logros y los roles establecidos en la Auditoría Interna.

Conflictos: Existe una percepción del 91% de los funcionarios respecto a que en la Auditoría casi no existen conflictos porque las líneas de autoridad y

responsabilidad están claramente establecidas. El 9% indicó que no existen conflictos debido a cercanía y amistad entre las personas de la Auditoría Interna.

De manera general, los resultados de la encuesta reflejaron tal como muestra la gráfica siguiente que la cultura organizacional de la Auditoría Interna está orientada en roles ya que hace énfasis en los procedimientos, las reglas, la legalidad, la responsabilidad, las normas, la estabilidad del orden y el control, y se basa en una búsqueda de la seguridad y también se orienta a los logros pues se caracteriza por tener un estilo de dirección, una estructura y procedimientos flexibles y en los que los sistemas de evaluación, promoción y retribución está supeditado a la obtención de los objetivos preestablecidos.

Gráfico N°1
Cultura Organizacional
de la Auditoría Interna



Fuente: Resultados de entrevista

4.6 Análisis FODA

Con el fin de obtener un diagnóstico de la situación actual del entorno interno y externo de la Auditoría que ayude a tomar decisiones estratégicas y tácticas, se realizó el análisis FODA, mediante un taller dirigido por la Licda. Sandra Monge Ramírez, funcionaria de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo.

Se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas enfocadas en cinco factores críticos de éxito: Servicio al cliente, Comunicación, Recursos, Procedimientos y Tecnologías de Información, los resultados del FODA se exponen a continuación:

FODA AUDITORIA INTERNA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación participativa. • Medios de comunicación fluidos. • Integración de todo el equipo de trabajo en el mismo espacio físico. • Política de presentar resultados de los servicios preventivos a la Administración previo a su emisión. • Validación de riesgos y hallazgos con el auditado. • Política de empoderamiento a los auditores. • Política de puertas abiertas. • Recurso humano calificado. • Buenas relaciones interpersonales. • Implementación de política de cero papeles. • Se cuenta con “hardware” para realizar las labores de auditoría. • Iniciativa para automatizar los procedimientos de auditoría. • Atención integrada en un mismo espacio físico. • Mejora continua de las actividades de la auditoría interna. • Política de Valor agregado a la gestión del ICT. • La Auditoría se caracteriza por brindar 	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley Orgánica ICT faculta a la Auditoría a asistir a las sesiones de Junta Directiva • La normativa exige que se haga conferencia final de los informes • Existe una apertura de los departamentos hacia la Auditoría. • Redacción clara y concisa de los informes y de acuerdo con la normativa • Adecuada comunicación con la CGR y demás entes. • Diálogo abierto con las demás dependencias • Variada oferta en capacitación en el tema de las competencias de la auditoría. • Requisitos definidos en el Manual de puestos acordes a las habilidades y competencias de la auditoría. • Existencia en el mercado de herramientas tecnológicas que ayudan a la gestión. • Existencia de las Normas Técnicas y mejores prácticas en TI. • La tecnología está en mejora constante y de fácil acceso. • Credibilidad de nuestros productos • Un alto cumplimiento de las

recomendaciones y sugerencias de calidad.

- Participación activa de los funcionarios en el desarrollo de las políticas y los procedimientos de auditoría.
- Se cuenta con el MESAI, plantillas y PAGES que ayudan en la ejecución de las labores de forma estandarizada.

recomendaciones y sugerencias

- Convencimiento de la importancia de la labor y función que tiene la Auditoría Interna
- Existencia de marco normativo (nacional e internacional) que orienta a la auditoría a desarrollar la labor por medio de procedimientos.

DEBILIDADES

- Uso adicional de recursos por correcciones en la redacción (RH)
- Falta de un sistema de gestión de la actividad de auditoría.
- La labor de la Auditoría se dificulta al no existir en la institución sistemas de información integrados.
- Falta de Plataforma tecnológica no permite realizar la evaluación del desempeño de la Auditoría
- Muchas actividades en los procedimientos para realizar las auditorías.

AMENAZAS

- Disponibilidad oportuna del auditado para realizar reuniones atender consultas y entrega de información.
- Disminución en los ingresos provoca reducción del presupuesto y del recurso humano.
- No tener una respuesta oportuna a los cambios tecnológicos.
- El ICT no cuenta con sistemas de información integrados para todos sus procesos, lo que dificulta la labor de la auditoría.
- Los auditados no implementen adecuada y oportunamente las recomendaciones y sugerencias y no se perciba el valor agregado que se pretende con los servicios de Auditoría.
- Cambios en la normativa de control y fiscalización generen necesidad de recursos adicionales para la Auditoría.

4.7 Matriz de Confrontación

Para completar el diagnóstico de la Auditoría, se procedió a elaborar la Matriz de Confrontación, que consiste en relacionar los elementos del FODA, vinculando las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas, con el fin de establecer el nivel de interacción y detectar las áreas en las que tendremos que concentrar esfuerzos. (Ver el siguiente archivo)



Matriz de
confrontación.xlsx

Para valorar cada una de las relaciones se utilizó la siguiente escala:

- Relación alta: **10**
- Relación media: **5**
- Relación baja: **1**
- Sin relación: **0**

Y para establecer el nivel de relación, se plantearon las siguientes preguntas:

¿En qué medida?:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza?

Una vez realizado el ejercicio anterior se procedió a trasladar los valores a la Matriz de Confrontación, se sumaron y analizaron todos los valores, para obtener las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad, según se muestra en el siguiente resumen:

Matriz de confrontación

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS															Σ	AMENAZAS						Σ	TOTAL	
		OPORTUNIDADES																AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15		A1	A2	A3	A4	A5	A6			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	5	10	10	0	5	10	0	0	0	0	5	10	10	10	0	75	5	0	0	1	10	0	16	91
		F2	5	10	10	10	5	10	1	1	5	1	10	10	10	10	0	98	10	0	0	1	10	0	21	119
		F3	1	5	5	1	1	10	0	0	0	0	0	5	5	5	0	38	5	0	0	0	5	1	11	49
		F4	0	10	10	5	0	10	0	0	5	0	1	10	10	10	5	76	5	0	1	1	10	0	17	93
		F5	0	10	10	10	1	10	0	0	1	0	1	10	10	10	5	78	5	0	0	0	10	0	15	93
		F6	0	5	10	10	5	10	0	0	1	1	1	10	10	10	5	78	5	0	0	0	1	1	7	85
		F7	10	1	10	0	1	10	0	0	0	0	0	10	5	10	1	58	10	0	0	0	5	0	15	73
		F8	1	0	10	10	0	10	10	10	10	0	5	10	0	10	5	91	5	0	0	0	0	5	10	101
		F9	10	10	10	0	1	10	0	0	0	0	0	10	5	10	1	67	10	1	1	10	5	1	28	95
		F10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	0	0	0	40	10	0	0	0	0	0	10	50
		F11	0	5	0	0	0	0	0	0	10	10	10	0	0	0	0	35	0	0	1	1	0	0	2	37
		F12	0	0	0	0	5	0	10	0	10	10	10	10	0	0	10	65	0	0	1	1	0	0	2	67
		F13	1	10	10	0	1	10	0	0	10	1	10	10	10	10	1	84	10	0	1	1	1	5	18	102
		F14	1	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	136	10	0	1	1	5	5	22	158
		F15	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	145	10	0	1	1	10	5	27	172
		F16	10	10	10	10	0	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	130	10	0	0	0	10	0	20	150
		F17	0	5	5	10	0	5	10	0	10	10	10	10	5	10	10	100	5	0	0	1	5	5	16	116
		F18	0	10	1	10	1	5	10	0	10	10	10	10	5	5	10	97	5	0	1	0	1	1	8	105
			54	121	131	96	36	140	71	31	112	83	113	165	115	140	83	1491	120	1	8	19	88	29	265	1756
	FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	D1	0	0	0	10	1	0	10	10	0	0	0	0	0	0	31	0	0	0	0	0	0	0	31
D2			0	0	0	5	1	0	0	0	10	10	10	0	0	0	5	41	0	0	5	5	0	0	10	51
D3			0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	0	5	0	5	40	5	0	10	10	1	1	27	67
D4			0	0	0	5	0	5	10	5	1	0	1	10	0	0	0	37	1	0	1	0	0	0	2	39
D5			0	5	1	5	1	1	10	1	10	1	10	10	1	5	10	71	1	0	1	1	1	1	5	76
		0	5	1	25	3	6	30	16	31	21	31	20	6	5	20	220	7	0	17	16	2	2	44	264	
		54	126	132	121	39	146	101	47	143	104	144	185	121	145	103	1711	127	1	25	35	90	31	309	2020	

Se observa en el cuadro anterior que el cuadrante con mayor puntuación es el de las Fortalezas/Oportunidades (FO) con una calificación de 1491, lo cual es favorable para la Auditoría ya que ambos son factores positivos que contribuyen al alcance de la visión.

Cabe destacar que la oportunidad calificada con mayor puntuación es la “Credibilidad de nuestros productos” con una puntuación de 165 y la fortaleza con más calificación es la “Política de Valor agregado a la gestión del ICT” con 145, los cuales son temas fundamentales para el éxito de la visión de la Auditoría. Por lo tanto son factores que debe potenciar la Auditoría Interna mediante estrategias ofensivas para obtener el máximo partido de esta situación favorable en el entorno.

El cuadrante de las Debilidades/Oportunidades (DO) obtiene una puntuación de 220, por lo que es importante generar estrategias de reorientación que permitan aprovechar las situaciones positivas del entorno para corregir las carencias de la Auditoría Interna.

Con respecto al cuadrante de las Fortalezas/Amenazas (FA) el resultado obtenido en la matriz de confrontación es de 265, en este caso la Auditoría debe generar estrategias defensivas enfocadas a dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en los puntos fuertes identificados.

En relación con el cuadrante de las Debilidades/Amenazas (DA), su calificación es de 44, por lo que la Auditoría debe plantear estrategias de supervivencia para evadir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos, o sea, se deben dirigir a los elementos que se tienen que corregir.

5. Estrategias, Objetivos, Indicadores, Metas y Acciones

Con base en los resultados de la matriz de confrontación se proponen las siguientes estrategias teniendo en cuenta las relaciones de la matriz de confrontación y en qué medida las estrategias propuestas contribuyen a alcanzar la visión de la Auditoría.

Estrategia 1: Incrementar la percepción positiva y credibilidad de los auditados sobre el valor agregado de los productos de la AI.

Factor Crítico de Éxito:	Servicio al cliente, Recursos, Comunicación, Procedimientos, TI.
Relación FODA:	Fortalezas: 15 Oportunidades: 12, 14, 6
Objetivo:	Lograr que al 2018 el 90% de los auditados perciban que la Auditoría Interna agrega valor emitiendo recomendaciones y sugerencias para ayudar a mejorar sus procesos
Indicador:	Percepción positiva del jerarca y los sujetos auditados de que la actividad de auditoría interna agrega valor
Meta:	2015=86% 2016=88% 2017=90% 2018=92%
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y aplicar una encuesta de salida al finalizar cada servicio de auditoría con el fin de implantar las mejoras necesarias, considerando entre otros las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿El servicios de la AI fue un apoyo para el desempeño de las funciones de su Unidad?. • ¿En el estudio de Auditoría se profundiza suficientemente en los asuntos objeto de estudios? • ¿El estudio de Auditoría realizado en su unidad se dirige a las áreas de mayor riesgo? • ¿Cuál es su opinión con respecto a la oportunidad del servicio de auditoría? y • ¿Considera que se cumplieron sus expectativas? 2. Incluir en la encuesta de percepción de los servicios de la AI (Autoevaluación de la calidad de la AI) preguntas para conocer la percepción del jerarca y los auditados. 3. Tabular los resultados e identificar puntos de mejora para determinar la acción a seguir. 4. Desarrollar un programa que contemple actividades que promuevan la integración y buenas relaciones interpersonales con los auditados.
Responsables:	Auditor Interno Coordinador Encargado seguimiento de la ejecución PEAI Auditores

Estrategia 2: Incrementar la productividad y calidad de los servicios de la auditoría interna.

Factor Crítico de Éxito:	Servicio al cliente, Recursos, Comunicación, Procedimientos, TI.
Relación FODA:	Fortalezas: 9, 15. Oportunidades: 6, 7, 9, 12, 14, 15. Debilidades: 1, 4, 5. Amenazas: 1, 5, 6.
Objetivo:	Incrementar la calidad y productividad en los servicios de la Auditoría Interna, mediante la evaluación del 90% de los procesos identificados en el universo auditable con riesgo alto incluidos en el Plan Anual de Trabajo de cada año y el cumplimiento oportuno de la normativa y los estándares profesionales para mejorar los procesos institucionales.
Indicador:	Porcentaje del Universo de Auditoría cubierto durante el último año.
Meta:	2015=84% 2016=86% 2017=88% 2018=90%
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizado el universo auditable mediante la matriz de riesgo y el Plan Anual de Trabajo. 2. Fomentar en el personal el compromiso para cumplir de forma oportuna y con calidad los estudios asignados según el Plan de Trabajo. 3. Mantener actualizada la normativa interna para agilizar los procesos de auditoría. 4. Elaborar e implementar el plan de capacitación continua para fortalecer los conocimientos y habilidades de los auditores. 5. Emitir el 100% de las recomendaciones/sugerencias dirigidas a mejorar los procesos institucionales. 6. Implementar el modelo para la evaluación del desempeño de la Auditoría. 7. Establecer indicadores de acuerdo con los criterios del Índice de Auditorías que permitan medir la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la auditoría interna. (IGAI-CGR) 8. Para medir la calidad se utilizará la encuesta de salida.
Responsables:	Auditor Interno Coordinador Encargado seguimiento de la ejecución PEAI Auditores

Estrategia 3: Fortalecer la gestión de la auditoría mediante la incorporación de procesos automatizados.

Factor Crítico de Éxito:	Servicio al cliente, Recursos, Comunicación, procedimientos, TI, comunicación
Relación FODA:	Fortaleza: 15 Oportunidades: 7, 9, 15 Debilidades: 1, 4, 5.
Objetivo:	Continuar con la automatización del proceso de auditoría sustentándolo en tecnologías de información para incrementar su confiabilidad y oportunidad.
Indicador:	Cantidad de actividades automatizadas/Total de actividades de auditoría
Meta:	2015=84% 2016=86% 2017=88% 2018=90%
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las actividades de auditoría que se requieren automatizar. 2. Definir los requerimientos para la actividad de comunicación y seguimiento. 3. Solicitar los mantenimientos correspondientes probarlos e implementarlos. 4. Actualizar y estandarizar las versiones del software de los equipos de cómputo de las auditorías.
Responsables:	Auditor Interno Coordinador Encargado seguimiento de la ejecución del PEAI Auditores

6. Aprobación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2015-2018 se aprobó por el Auditor Interno el 18 de setiembre de 2015 y se comunicó a los colaboradores de la Auditoría el 16 de octubre de 2015.

7. Seguimiento del Plan Estratégico

Para hacer el seguimiento de las acciones planificadas, se utilizarán los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Estos indicadores tienen definidos unos límites mínimos de eficacia y una frecuencia de medida, que permitirá ver a lo largo del tiempo el cumplimiento o las desviaciones que se producen y así poder actuar en consecuencia.

