



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



USAID'S LEADERSHIP IN PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT
**Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración
Tributaria en América Latina y el Caribe
Capítulo 16. Auditoría Interna**

Preparado por: Arturo Jacobs

Agosto 2013

Contrato Número : EEM-I-00-07-00005-00

Esta publicación fue producida para la revisión de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos. La publicación fue preparada por Deloitte Consulting LLP.

Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe

Capítulo 16. Auditoría Interna

Nombre del Programa: USAID Leadership in Public Financial Management (LPFM)
Oficina Patrocinadora: USAID/LAC
Número de Contrato: EEM-I-00-07-00005-00 Task Order: 11
Contratista: Deloitte Consulting LLP
Fecha de Publicación: 31 de agosto de 2013

Autor

Arturo Jacobs
Asesor económico
USAID/LAC
e-mail: arturoaj@aol.aol.com

Descargo de responsabilidad

Las opiniones del autor expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Tabla de Contenido

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	4
RECONOCIMIENTOS:.....	5
CAPÍTULO 16. AUDITORÍA INTERNA	6
16.1. Prácticas Líderes	6
16.1.1. Diferencias entre Gestión y Supervisión de Auditoría Interna.....	8
16.1.2. Calificaciones y Capacitación de Auditores Internos.....	9
16.1.3. Estructura Organizacional y Componentes	10
16.1.4. Responsabilidades del Sub Director de Auditoría Interna	11
16.1.5. Responsabilidades del Personal de Planificación y Gerencia	12
16.1.6. Responsabilidades de los Gerentes de Auditoría Interna	13
16.1.7. Responsabilidades Principales de Auditores Internos	13
16.1.8. Procedimientos Operativos.....	14
16.2. Tendencias Comunes	16
16.2.1. Uso de Tecnología de la Información	16
16.2.2. Desde la Supervisión hasta la Estrategia	17
16.3. Madurez de la Administración Tributaria	19
16.4. América Latina y el Caribe	22
16.5. Puntos de Referencia Clave y Directrices.....	24
REFERENCIAS:	25

Lista de Siglas y Abreviaturas

Sigla	Definición
CIAT	Centro Interamericano de Administración Tributaria
EPC	Educación Profesional Continua
IAI	Instituto de Auditores Internos
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés)
IRS	Servicio de Impuestos Internos (IRS por sus siglas en inglés - Estados Unidos)
LAC	Latinoamérica y el Caribe
OLACEFS	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
TAAC	Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadoras
TI	Tecnología de la Información

RECONOCIMIENTOS:

Varias personas han contribuido en la preparación de los borradores de este documento. Doug Pulse y Anton Kamenov aportaron un esquema para los capítulos y sus comentarios sobre los borradores. Se agradece profundamente este apoyo. Cualquier error u omisión debe, naturalmente, atribuirse al autor.

Capítulo 16. Auditoría Interna

El propósito de este capítulo es definir "la auditoría interna" y hablar del papel tan importante que tiene el personal de este componente organizacional en la administración de impuestos. El término "auditoría interna" se refiere al proceso de realizar revisiones periódicas para asegurar que los reglamentos seleccionados, las operaciones, los procedimientos y programas administrativos, y los controles internos de la administración de impuestos se ajustan a normas específicas y se implementan eficiente y efectivamente. Las auditorías internas incluyen revisión y evaluación de políticas, prácticas, sistemas y procedimientos, además del análisis y de la verificación de cuentas, transacciones financieras, controles internos e informes.

En este capítulo se abordan los siguientes aspectos de la auditoría interna:

- La misión primordial de la auditoría interna y el importantísimo papel que juega el personal en la administración tributaria;
- El alcance de autoridad que formalmente debe ser otorgado a la función de auditoría interna para que su personal pueda cumplir su misión y operar efectiva y eficientemente;
- Calificaciones y capacitación del personal;
- La importancia de la tecnología de la información (TI) en las actividades de auditoría interna;
- Un cuadro organizacional típico y las responsabilidades de las diferentes unidades organizacionales;
- Las Inter-relaciones necesarias entre la función de auditoría interna y la función de control interno, que investiga presunta corrupción y cuestiones de integridad entre el personal de la administración tributaria y;
- Las políticas y procedimientos operativos de la función de auditoría interna.

16.1. Prácticas Líderes

La misión de la auditoría interna es propiciar la confianza pública en la administración tributaria al proporcionar revisiones periódicas independientes, oportunas y profesionales para el público y la gerencia, las cuales:

- Promueven una administración económica, eficiente, y efectiva de las leyes tributarias del país;
- Detectan y evitan despilfarro, fraude, corrupción, y abuso en los programas y operaciones de los impuestos tributarios; e
- Informan al director de la administración tributaria sobre riesgos significativos o desviaciones de las leyes, reglamentos, políticas, y objetivos definidos a través de la organización.

Todas las administraciones tributarias modernas tienen personal de auditoría interna, que realizan auditorías independientes y profesionales en nombre del Director General para asegurar que las responsabilidades en todos los niveles organizacionales se realizan efectiva y eficientemente y de acuerdo con las leyes y reglamentaciones. El personal de auditoría interna, al realizar su función oficial

debe contar con la total cooperación de las autoridades de la administración tributaria en todos los niveles además de tener total, libre y pleno acceso para revisar las actividades, informes, registros y propiedades de las administraciones tributarias. Con el fin de eliminar cualquier duda en cuanto a la autoridad que representa la función de la auditoría interna, esto debe quedar claro y por escrito como parte de los registros funcionarios, en lenguaje -preferiblemente legal, a través de reglamentos, o por medio de una delegación formal.

La función de la auditoría interna puede ser, y es a menudo una parte de una división de la estructura funcional de la administración tributaria que también incluye la función de investigación de integridad¹, aunque estas dos funciones son en cierta forma distintas. Mientras que el enfoque de la auditoría interna es en la calidad y eficiencia de los sistemas de administración tributaria, sus procedimientos y procesos, las investigaciones de integridad se enfocan en los alegatos de corrupción y conducta inapropiada de los funcionarios tributarios. El personal de investigación de integridad realiza investigaciones profesionales y oportunas de dicha conducta inapropiada y luego recomienda sanciones en contra de los funcionarios correspondientes cuando se confirman los casos. El Director de Investigaciones de Integridad en colaboración y con la cooperación del Director de Auditoría Interna son responsables de aconsejar al Director General sobre el estatus del personal de integridad de la administración tributaria.

A pesar de las diferencias entre estas dos funciones, el personal de ambas oficinas debe trabajar en estrecha colaboración. En algunos casos, los auditores internos durante la realización de sus funciones rutinarias descubren indicios de irregularidades de integridad, los cuales reportan al Director de Investigaciones de Integridad, para darle seguimiento. En tales casos, los investigadores de integridad y los auditores internos generalmente trabajan juntos para profundizar más en los casos, aplicando su respectivo conocimiento y destrezas. A veces se requiere y se solicita apoyo de parte de auditores internos para casos iniciados por investigadores internos en cuanto a integridad sospechosa, también se les solicita profundizar más en los aspectos de aquellos casos que se encuentran en el dominio del conocimiento y de las destrezas de los auditores internos.

En muchos países ha tenido éxito la integración de la auditoría interna con investigaciones de integridad en una estructura organizativa funcional al nivel de la sede central y de las organizaciones regionales. En los Estados Unidos, por ejemplo, las Investigaciones de Integridad del Servicio de Rentas Internas (IRS) y las divisiones de Auditoría Interna, cada una con su respectivo Jefe de División, operaron con mucha efectividad durante muchos años bajo la "Oficina del Inspector Jefe", cuyo oficial superior era directamente responsable ante el Comisionado del IRS. En cada una de las siete Oficinas Regionales de los Estados Unidos, los Comisionados Nacionales Asistentes para Inspección apoyaban a los respectivos Comisionados Regionales, con revisiones de auditoría interna e investigaciones de integridad en oficinas distritales/regionales bajo la jurisdicción de cada Comisionado Regional. Sin embargo, los Comisionados Regionales Asistentes para Inspección eran directamente responsables ante el Inspector Jefe en la sede central, pero no ante los Comisionados Regionales, como una precaución añadida para mantener su independencia.

¹ La integridad de la administración tributaria se plantea en el Capítulo 17.

Las actividades de auditoría interna deberían estar de acuerdo con las normas y directrices establecidas por una organización reconocida en el área de auditoría interna. El Instituto de Auditores Internos (IAI) es el organismo internacional reconocido que establece las normas para la auditoría interna. El IAI es un miembro asociado de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) que también forma parte de una afiliación de alcance mundial de entidades gubernamentales, y es ante todo una organización sombrilla para la auditoría externa del gobierno. En el año 2011, sus miembros incluían el Contralor Financiero en Jefe Auditor/General Oficinas Generales de distintas naciones, con un total de 191 miembros de instituciones nacionales. Muchos países también han redactado normas para realizar auditorías gubernamentales tales como el Contralor General de los Estados Unidos y el Auditor General de Canadá.

16.1.1. Diferencias entre Gestión y Supervisión de Auditoría Interna

Según las prácticas líderes internacionales, el establecimiento de normas financieras y controles internos generalmente cae bajo la responsabilidad de la gerencia, y no de los auditores internos. Esto se hace para asegurar que el patrimonio de la organización está debidamente protegido y reflejado en los registros, que las deudas o cuentas por pagar de la organización se encuentran debidamente reflejadas, que la organización está operando de una manera eficiente y efectiva, y que los resultados de las operaciones se presentan de forma apropiada. Los gerentes en cada nivel de la administración tributaria deben realizar supervisión de cumplimiento y revisión del avance de los objetivos en todas las funciones dentro de sus propias responsabilidades de gerencia, las cuales se suplementan con revisiones periódicas realizadas por analistas funcionales (auditoría, recaudación, etc.) en la oficina regional y/o sede principal.

Por otra parte, la auditoría interna proporciona a la alta gerencia una revisión independiente y la evaluación de las operaciones, programas, desarrollo de sistemas y actividades financieras. Todas las revisiones de auditoría interna se realizan planificando la evaluación de los datos disponibles, incluyendo técnicas de muestreo de estadísticas en lugar de una revisión completa de transacciones. Las revisiones de operaciones y de programa evalúan:

- Si son apropiados los objetivos del programa;
- La medida en que los objetivos de los programas todavía son relevantes a la misión de la administración tributaria;
- La efectividad de las revisiones de los controles internos por parte de la gerencia;
- Lo apropiado del sistema de gerencia para medir la efectividad;
- La medida en la cual el programa alcanza un nivel deseado de resultados;
- La efectividad del programa o de los componentes individuales del programa;
- Factores que inhiben el desempeño satisfactorio;
- Si la gerencia ha considerado alternativas que puedan lograr resultados deseados más efectivamente o a costos menores; y
- Si el programa se complementa, se duplica, se traslapa o está en conflicto con programas relacionados.

Durante las revisiones de los sistemas, el personal de auditoría interna determina si el diseño, desarrollo, e instalación de nuevos sistemas de información o aplicaciones automatizados aseguran de manera razonable que los sistemas y las aplicaciones:

- Realizan las políticas prescritas por la gerencia;
- Proporcionan los controles y registro de auditoría necesarios para las revisiones de la gerencia operacional;
- Incluyen los controles necesarios para proteger contra pérdidas o errores graves;
- Son eficientes y económicos en operaciones, pudiendo detectar y prevenir la ineficiencia y el desperdicio;
- Cumplen con los requisitos legales; y
- Están documentados de manera que proporcionen el entendimiento del sistema requerido para mantenimiento y auditoría.

Las revisiones financieras se realizan para permitir que los auditores internos verifiquen la precisión y exactitud de los estados financieros y de otros informes de las operaciones financieras. Estas revisiones proporcionan a los usuarios internos y externos una opinión independiente de si los informes presentan razonablemente los resultados de las operaciones financieras.

En efecto, la auditoría interna es una función de determinación de hechos y, como tal, no tiene una responsabilidad directa para, o autoridad sobre los empleados que se desempeñan en las operaciones de administración tributaria. El Director de Auditoría Interna, transmite a los funcionarios de la gerencia, quienes son responsables de realizar acciones correctivas apropiadas, los informes que presentan los hechos desarrollados en las actividades de auditoría interna. También se presentan los hallazgos al Director General, quien tiene la responsabilidad de revisar y evaluar todas las actividades y acciones de la administración tributaria, así como la falta de acción apropiada.

16.1.2. Calificaciones y Capacitación de Auditores Internos

Todos los auditores internos que son contratados por las administraciones tributarias deben tener un grado universitario contable. Luego de ser contratados, los auditores internos deben recibir capacitación tanto en aulas como sobre la marcha para prepararlos para el desempeño de las siguientes tareas:

- Informar sobre los problemas identificados, y sus causas relacionadas a los distintos niveles de gestión y recomendar las posibles soluciones o acciones correctivas; y
- Recolectar, organizar, y analizar los datos de las transacciones financieras para determinar si cumplen con los reglamentos relevantes, incluyendo cualquier acto de la administración financiera o de auditoría de su país, las normas de auditoría aplicables y las reglas de la administración tributaria que regulan todas las transacciones financieras.

Entre los temas que deben ser cubiertos en los cursos presenciales de capacitación de auditores internos se encuentran:

- Administración de ingresos;
- Leyes y reglamentos de ingresos;
- Contabilidad y sistemas contables;
- Normas y técnicas de auditoría;
- Fraude informático;
- Las computadoras como una herramienta investigativa;
- Técnicas de auditoría asistidas por computadora;
- La estructura organizacional y funcional de cada uno de los departamentos de la administración tributaria;
- Finanza nacional, actos de administración y auditorías;
- Técnicas investigativas y de entrevistas; y
- Preparación de informes investigativos.

Los objetivos más importantes del programa de capacitación en las aulas y en el trabajo son que el auditor pueda:

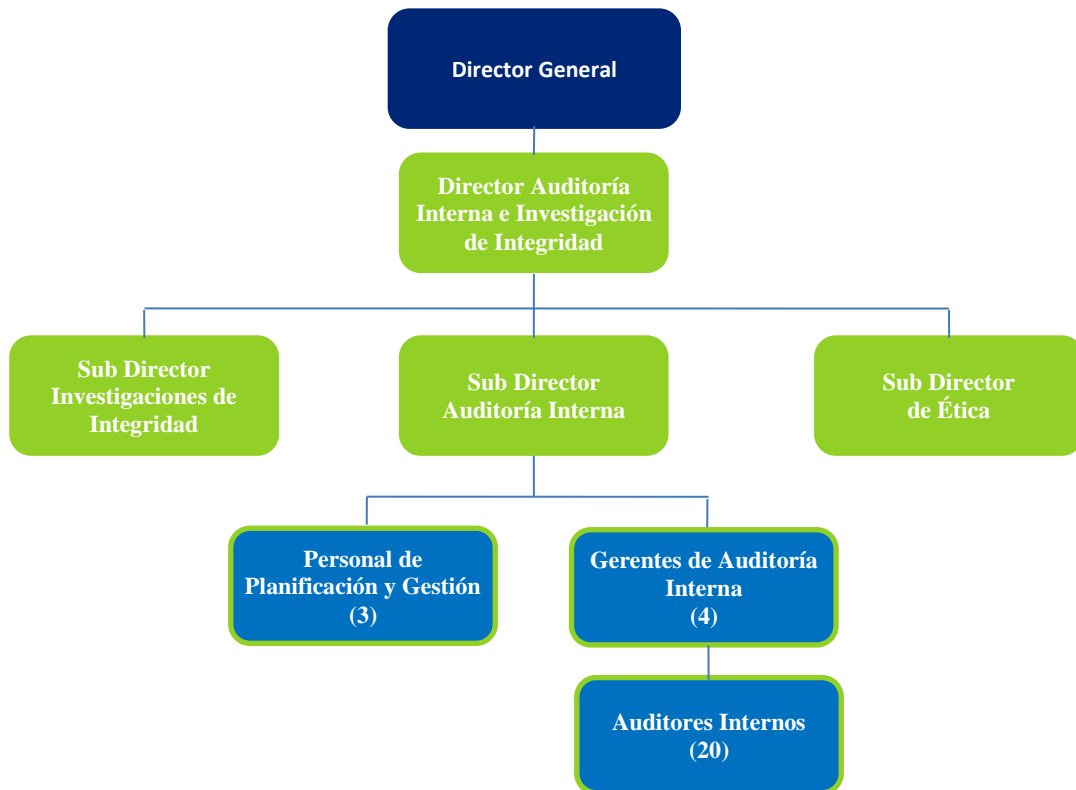
- Realizar auditorías de gestión y financieras complejas para evaluar la eficiencia del programa, los objetivos deseados, y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y otras provisiones programáticas;
- Revisar e informar sobre los asuntos, tales como la descomposición en los controles internos y, particularmente, en la coordinación, dirección, ejecución y logros de los programas de administración tributaria;
- Preparar los memorandos de auditoría interna y preparar los borradores de los informes de auditoría en las funciones complejas, sistemas en una o más áreas funcionales, en conformidad con las normas de escritura y de informes;
- Mantener comunicación con los funcionarios apropiados en los varios niveles de gestión sobre problemas detectados, causas, cambios recomendados y la evaluación de acciones correctivas subsiguientes; y
- Desarrollar y realizar estudios detallados de actividades dentro de los lineamientos generales o en programas de alto riesgo donde los empleados de la administración tributaria podrían cometer fraude.

16.1.3. Estructura Organizacional y Componentes²

La estructura típica de un departamento de auditoría interna se puede ver abajo e incluye los componentes de investigación de integridad y ética, los cuales son abordados en el Capítulo 17.

² Apéndices 4.A y 4.B del Capítulo 4 muestran una estructura organizacional típica de las sede principal de administraciones tributarias grandes, medianas o pequeñas respectivamente. Es de hacer notar que el Director de Investigaciones de Auditoría Interna y de Integridad es directamente responsable ante el Director General.

Figura 16.1. Estructura organizacional de un departamento de auditoría interna



Los números debajo de los títulos de cada componente de la división de auditoría interna, son números sugeridos de contadores y auditores internos, incluyendo los gerentes, para pequeñas administraciones tributarias con menos de 5,000 empleados. Las administraciones tributarias medianas y grandes deben incrementar el personal en forma proporcional. El pequeño ámbito de control sugerido, de cinco auditores internos por gerente, aplica a una función de auditoría interna relativamente nueva. Un ámbito de control efectivo y eficiente es de diez auditores internos por gerente en un departamento de auditoría interno con experiencia. El establecimiento a largo plazo de personal de auditoría interna se debería basar en estudios realizados para determinar el universo de organizaciones, programas, actividades, y funciones sujetos a la auditoría interna. Se deberá después consolidar y refinar esta lista para obtener una lista de áreas auditables (o evaluables). Una vez que estas áreas auditables se haya determinado, y se han tomado las decisiones sobre la frecuencia de auditorías para esas áreas, será posible determinar el número de empleados que se necesita para lograr un programa de auditoría interna equilibrado.

Las responsabilidades del personal de cada uno de los componentes principales de auditoría interna se enumeran a continuación. Los detalles proporcionados pueden servir como un insumo para elaborar nuevas descripciones de puestos de trabajo o para modificarlos.

16.1.4. Responsabilidades del Sub Director de Auditoría Interna

Las principales responsabilidades del Sub Director de Auditoría Interna son:

- Servir como asesor principal en asuntos de auditoría interna para el Director de Auditoría Interna e Investigaciones de Integridad y para el Director General;
- Tener la responsabilidad jerárquica y funcional para realizar un programa de revisión y evaluación independiente de las operaciones de todos los departamentos de administración tributaria;
- Realizar revisiones y evaluaciones que proporcionan información sobre la condición de todas las actividades funcionales y con suficiente alcance para proporcionar una base para que los funcionarios responsables de las actividades puedan realizar acciones de gestión constructiva;
- Responsabilizarse de una verificación sistemática y análisis de transacciones financieras;
- Revisar y evaluar las medidas y controles de protección establecidas en todos los niveles de operación;
- Supervisar la estructura organizacional para el programa de operaciones de auditoría interna, incluyendo personal de gerencia y grupos de auditoría;
- Responsabilizarse del desarrollo y la ejecución del programa anual de auditoría interna; y
- Coordinar con el Auditor General del gobierno central, otras instituciones gubernamentales de auditoría interna, y organizaciones profesionales de auditoría interna a nivel nacional e internacional.

16.1.5. Responsabilidades del Personal de Planificación y Gerencia

Las responsabilidades principales del Personal de Planificación y Gerencia son:

- Recomendar mejoras, nuevos procedimientos, y técnicas de auditoría para mejorar la calidad general de los programas de auditoría interna;
- Controlar, coordinar y desarrollar el plan de trabajo anual de auditoría interna;
- Controlar, coordinar y desarrollar los insumos de auditoría interna para los planes estratégicos de la administración tributaria;
- Identificar cambios notables, problemas, tendencias e iniciativas gerenciales que deberían recibir la atención del departamento de auditoría interna y mantenerse al día en cuanto a los avances de la Tecnología de la Información (TI), para dar atención apropiada al desarrollo de aplicaciones de TI para apoyar el programa de auditoría interna;
- Realizar investigaciones y estudios especiales para asegurar que se utilicen las técnicas de auditoría computarizadas más eficientes y efectivas para llevar a cabo todas las facetas del programa de auditoría interna;
- Desarrollar sistemas y programas para utilizar técnicas computarizadas para llevar a cabo los segmentos principales del programa de auditoría interna;
- Asegurar que se diseñen y proporcionen herramientas de recuperación de rastros de auditoría en sistemas nuevos o actualizados de TI, para que el personal de auditoría interna pueda realizar auditorías de estos sistemas;
- Crear y mantener políticas, procedimientos y lineamientos de programas de auditoría interna, incluyendo manuales de instrucciones de auditoría interna y desarrollar y coordinar el programa de capacitación y desarrollo de personal para todo el personal de auditoría interna;

- Controlar y mantener el sistema de información gerencial de auditoría interna;
- Preparar informes constantes y periódicos sobre los programas y logros del departamento; y
- Responsabilizarse del control de calidad y la revisión de todos los informes de auditoría interna.

16.1.6. Responsabilidades de los Gerentes de Auditoría Interna

Las responsabilidades principales de gerentes de auditoría interna son:

- Empezar auditorías internas de actividades y programas en todos los departamentos de la administración tributaria;
- Planificar y realizar revisiones generales en áreas de alto impacto de interés especial del Director General y otras autoridades de alto nivel de la administración tributaria;
- Realizar asignaciones especiales en colaboración con el personal de investigaciones de integridad en los casos que requieran de conocimiento y capacitación especial del personal de auditoría interna;
- Planificar, controlar, gestionar, ejecutar e informar sobre las actividades para los cuales la auditoría interna tiene responsabilidad de controlar;
- Empezar encuestas, exámenes, y proyectos especiales y coordinar, evaluar, revisar y dar seguimientos sobre los hallazgos de auditoría;
- Hacer llegar a la alta gerencia las revelaciones de auditorías significativas de los distintos departamentos de la administración tributaria;
- Realizar evaluaciones de los principales proyectos de desarrollo de sistemas TI;
- Asistir a los gerentes operacionales a desarrollar nuevos o mejorados sistemas de TI al revisar las propuestas gerenciales y diseñar las especificaciones para asegurar que los sistemas TI y sus aplicaciones puedan realizar las políticas prescritas por la gerencia;
- Proveer los controles internos y rastros de auditoría que la gerencia requiera para las auditorías de los sistemas TI;
- Dar controles efectivos y de costo-eficiente para proteger en contra del robo y de errores significativos;
- Asegurar que las revisiones proveen confirmación que los sistemas de TI y las aplicaciones dan confirmación que los sistemas de TI y sus aplicaciones están alineadas con los requerimientos legales y están claramente documentadas; y
- Participar en el desarrollo de los planes de auditoría interna de largo plazo y anual y asistir en la preparación de programas y directrices de propósitos especiales.

16.1.7. Responsabilidades Principales de Auditores Internos

Las responsabilidades principales de todo auditor interno son:

- Desarrollar e implementar programas de auditoría diseñados para evaluar la eficiencia y el costo del desarrollo de las operaciones financieras y funcionales;
- Constantemente revisar las operaciones y sistemas de la administración tributaria para poder detectar, y donde sea posible prevenir los errores y el fraude;

- Asegurar que los registros de la contabilidad de la administración tributaria sean precisos, completos y actualizados por medio del diseño y la implementación de sistemas apropiados de controles internos;
- Asegurar la efectividad y la adecuación de los sistemas de control, procedimientos y registros mediante el desarrollo de verificaciones regulares de estas áreas de las operaciones de la administración tributaria para detectar el desperdicio y la capacidad ociosa del uso de los recursos;
- Evaluar la efectividad de ciertas políticas y procedimientos en asegurar los bienes de la administración tributaria contra el desfalco, pérdida o desperdicio y donde sea necesario, recomendar los cambios apropiados en las políticas y procedimientos actuales;
- Informar al Director General de cualquier deficiencia significativa observada y dar una opinión sobre si son adecuadas las políticas y procedimientos vigentes; y
- Continuamente realizar verificaciones al azar de los procedimientos y registros contables de la administración tributaria para asegurar que sean:
 - Precisos, completos y al día; y
 - De acuerdo con las leyes y reglamentos financieros nacionales.

16.1.8. Procedimientos Operativos

Se prepara y concluye un plan de trabajo de auditoría interna anual, entre dos y tres meses antes de cada año calendario o fiscal. El plan contiene la asignación de recursos para todas las actividades, tales como auditoría y capacitaciones específicas, y el establecimiento de objetivos y responsabilidades entre el personal de auditoría interna. La metodología de planificación para la auditoría interna comprende tres procesos inter-relacionados gerenciales: 1) decidir cómo utilizar los recursos organizacionales; 2) interpretar e informar lo que realmente está ocurriendo en la administración tributaria; y 3) tomar acciones en respuesta a esta información. La auditoría interna deberá desarrollar el universo de organizaciones, programas, actividades y funciones que serán sujetos a auditoría, y producir un inventario de unidades evaluativas que serán utilizadas para planificar el uso de los recursos organizacionales y desarrollar las solicitudes de presupuesto que específicamente se dirigen hacia las unidades que serán auditadas.

La planificación y la ejecución del plan de trabajo anual de auditoría interna de cada año debe estar en conformidad con las siguientes pautas:

- Se establecen prioridades para asegurar que las áreas que se pueden evaluar serán sujetas a la auditoría basada en los factores de riesgo, con cada área examinada en base a un programa;
- Se establecen procedimientos y directrices de auditoría para asegurar que la planificación y la ejecución de la auditoría se realizan correctamente;
- Se establecen indicadores para evaluar la eficiencia y efectividad de las auditorías;
- Se establecen normas de auditoría basadas en IAI/INTOSAI o normas similares; y
- Se establecen y monitorean procedimientos de informes para asegurar que la gerencia aborda apropiadamente los hallazgos y las recomendaciones.

Los hallazgos de auditoría interna normalmente se presentan por medio de informes escritos que contienen presentaciones concretas de los hallazgos del auditor. Las faltas de integridad encontradas durante las actividades rutinarias de auditoría interna deberán ser notificadas en primer lugar en forma de borrador dirigido al más alto funcionario de gerencia en función directamente responsable de ejecutar las acciones correctivas adecuadas, tal como el jefe de auditoría o de la división de recaudación. Después de que las consultas con el funcionario afectado con su personal conducen a un acuerdo sobre los datos de un informe de auditoría interna, los hallazgos se entregan al director de distrito/oficina de campo con una solicitud de que éste informe por escrito al Sub Director de Auditoría Interna dentro de una fecha límite, indicando las acciones correctivas necesarias (es de notar que un informe de auditoría interna puede incluir sugerencias de acciones correctivas). Una copia de los hallazgos se le entrega al Director General. La auditoría interna puede y debería realizar auditorías de muestreo y seguimiento para asegurar que las acciones correctivas realmente están siendo implementadas. Los principales desafíos o áreas de desacuerdo entre los funcionarios de auditoría interna y los funcionarios de oficina de distrito/campo que no pueden ser solventados dentro de los niveles adecuados de autoridad son referidos al Director General para ser resueltos.

Después de finalizar una auditoría (excepto en auditorías internas donde la integridad sea un problema) es importantísimo que las políticas y procedimientos siempre exijan que los auditores internos involucrados presenten un informe borrador y hallazgos preliminares a los funcionarios afectados, para que éstos tengan la oportunidad de reconocer los hechos presentados o puedan proporcionar información para corregir cualquier error. En administraciones tributarias que no tienen en cuenta estas políticas y prácticas, el personal en todos los niveles de línea de la organización y los componentes de apoyo, tienen la tendencia de ver las revisiones de auditoría interna de cualquier y todos los aspectos de sus operaciones, como algo "intrusivo" y es común que los auditores internos sean vistos por el personal de operaciones como 'el enemigo'. De hecho, en este tipo de clima organizacional, las personas que están siendo evaluadas podrían encontrar maneras de "obstaculizar" la efectividad de las revisiones de auditoría interna hasta cierto punto. Por lo tanto, la alta gerencia de la administración tributaria, en particular el Director General, el Director de Auditoría Interna e Investigaciones de Integridad, el Sub Director de Auditoría Interna, y los Gerentes Funcionales de alto nivel, deben establecer una cultura de respeto mutuo, colaboración y cooperación entre los auditores y aquellos quienes están siendo auditados.

El Sub Director de Auditoría Interna, debería preparar un informe anual, además de cualquier informe periódico legalmente requerido, para el Director de Auditoría Interna e Investigaciones de Integridad y para el Director General resumiendo las auditorías realizadas, las acciones correctivas tomadas y cualquier otro logro significativo. Este informe debería además contener una evaluación de las fortalezas y debilidades en los sistemas y controles de la administración tributaria, además de recomendaciones hechas para superar las deficiencias.

16.2. Tendencias Comunes

La auditoría interna de la administración tributaria ha evolucionado más allá de la tarea de auditoría financiera. Adicionalmente, los avances en tecnología, los cambios en manejo de riesgos, y los sistemas y asuntos organizacionales han estado cambiando el rol de la auditoría interna, según se presenta a continuación.

16.2.1. Uso de Tecnología de la Información

Durante los últimos años la auditoría interna, así como otras funciones de la administración tributaria, se ha unido a la tendencia hacia una mejor y más amplia computarización y TI, incluyendo muchas herramientas nuevas tales como:

- Un registro centralizado para todos planes de auditoría, documentos de trabajo, programas de trabajo de auditoría, hallazgos, informes, y seguimiento;
- Un plan integrado de gerencia de auditoría durante todo el ciclo de vida de cada auditoría, incluyendo la asignación de recursos y la creación de planes de trabajo;
- La creación de documentos de trabajo de auditoría generados automáticamente partiendo de los planes de trabajo;
- Gestión de tareas de auditoría con flujo de trabajo totalmente automatizado y personalizado;
- Informes gráficos de las actividades de auditoría, actualización de estatus, y resultados;
- Documentación de recomendaciones, respuestas gerenciales, y revisión de proyectos de remediación;
- Capacidades sofisticadas para crear, manejar y analizar encuestas personalizadas para organizaciones de cualquier tamaño; y
- El fomento de programas de gestión de riesgo, incluyendo:
 - Evaluaciones de riesgo anuales;
 - Configuración de puntuación y priorización;
 - Los cuestionarios de evaluación racionalizados y ejecutados con preguntas replicables, juegos de respuestas y plantillas de preguntas; y
 - Documentación de pruebas de control.

La tecnología de la información ha transformado la administración tributaria en todo el mundo. Mientras que la auditoría expande su papel desde lo financiero y la evaluación del cumplimiento de regulaciones a las auditorías, evaluaciones e inspecciones de las operaciones, sistemas y calidad de componentes cada vez más computarizados de la administración tributaria, también tiene que avanzar tecnológicamente. Hay una tendencia de actualizar la infraestructura de la tecnología utilizada para realizar las auditorías – desde las evaluaciones de riesgo hasta la planificación para realizar auditorías de recolección de datos e informes. Algunos componentes de auditoría interna en algunas administraciones tributarias modernas están emigrando desde el uso de sistemas anteriores y procedimientos basados en papel, hacia sistemas de gestión integrada de auditoría basadas en la web.

16.2.2. Desde la Supervisión hasta la Estrategia

El rol y el valor de la función de la auditoría interna en la administración tributaria han evolucionado a través de los años desde uno de supervisión hasta uno de estrategia, basado en las siguientes tendencias recientes.

La Función Evolutiva y el Alcance en Expansión de las Auditorías Internas

Tradicionalmente, la auditoría financiera, los controles, y el cumplimiento reglamentario eran las áreas de atención primaria que gobernaban las actividades de auditoría interna. En los años recientes, la función de la auditoría interna se ha expandido hasta incluir la evaluación de operaciones, programas, desarrollo de sistemas e investigaciones de integridad, además de la auditoría financiera y el cumplimiento reglamentario. Recientemente, el personal de auditoría interna ha estado involucrado en supervisiones y recomendaciones que se enfocan en la optimización de los procesos de negocio, racionalizando las operaciones, manejando el riesgo, priorizando metas y actividades, eliminando la complejidad y redundancia y bajando los costos.

El Desempeño de la Administración Tributaria y la Evaluación de la Calidad

La auditoría interna ha estado ayudando a fortalecer la organización y gerencia de los departamentos de la administración tributaria revisando y analizando la eficiencia y efectividad de las operaciones, además de realizar actividades para asegurar la calidad. Se reconoce actualmente que la auditoría interna, al revisar operaciones y recomendar mejoras puede guiar la re-asignación de recursos hacia programas que generan más ingresos e incluso contribuir hacia un incremento en la recaudación de ingresos. Del mismo modo, la implementación de recomendaciones de auditoría interna ha tenido como resultado una mejora en cuanto a costo/efectividad en las operaciones de administración tributaria. Más aun, existe un reconocimiento creciente de que las impresiones del público con relación a las operaciones de la administración tributaria mejoran con el conocimiento de que el personal de auditoría interna realiza revisiones de operaciones y prácticas, de forma independiente del personal de operaciones.

Mayor Colaboración con Funcionarios de Operaciones

En el pasado, en muchos países, demasiados funcionarios de operación en todos los niveles veían a la auditoría interna como "el enemigo" en que "no se podía confiar". Como consecuencia había renuencia para compartir información con el personal de auditoría interna. Funcionarios de operaciones en muchos países incluso retenían de los auditores internos información relevante como una práctica rutinaria. El ambiente empresarial actual y la función creciente de la auditoría interna dan lugar a una mayor colaboración y relaciones más fuertes entre la auditoría interna y los funcionarios de operaciones en todos los niveles de la administración tributaria. La tendencia, por lo tanto, se dirige hacia una cultura organizacional que alienta un flujo libre de información en cuanto a cualquier cuestión o pregunta entre ambas partes de una forma que fomenta el respeto mutuo y facilita la rendición de cuentas. Se debe tener en cuenta sin embargo, que la auditoría interna debe continuar manteniendo su independencia rindiendo cuentas directamente al Director General.

Reorientación hacia una Auditoría Basada en Riesgo

De forma similar al uso de fórmulas matemáticas computarizadas para seleccionar automáticamente a aquellos contribuyentes a ser auditados quienes conllevan el riesgo más grande a la recaudación, la auditoría interna ha comenzado a identificar y priorizar las áreas que pueden ser evaluadas basadas en los riesgos más altos de pérdida de ingresos para la administración tributaria dentro de los planes de trabajo anuales de auditoría interna. Por ejemplo, el riesgo más elevado de pérdida de ingresos para la administración tributaria proviene de los grandes contribuyentes del país. Por lo tanto, las revisiones de auditoría interna en el programa de grandes contribuyentes deben figurar en un lugar muy alto en los planes de trabajo de auditoría interna. Del mismo modo, la auditoría interna también debe priorizar en un lugar prominente las revisiones continuas de los avances importantes de sistemas y su implementación debido al altísimo riesgo de un impacto rápido y negativo en toda la administración tributaria, si no se detectan y corrigen a tiempo errores u omisiones significativas. La seguridad de los datos es también un desafío constante para las administraciones tributarias en todo el mundo. Por lo tanto, existe la tendencia de que la auditoría interna así como también toda la administración tributaria debe abordar todo asunto de riesgo, cumplimiento y gobernabilidad relacionados con la seguridad de los datos.

Técnicas Informatizadas de Auditoría

Las técnicas de auditoría asistidas por computadoras (TAAC) se han vuelto mucho más necesarias para automatizar y racionalizar los procesos de auditoría interna y para aliviar la carga del personal de auditoría, a quienes muy a menudo se les exige realizar una gran variedad, y cantidad de evaluaciones basadas en información no totalmente automatizadas. Las TAACs permiten en tiempo real, la comprobación automática de datos críticos de la administración tributaria e incrementan enormemente la eficiencia del personal de auditoría interna. En resumen, la tecnología facilita el proceso de auditoría y permite que se realice automática y continuamente evaluaciones de riesgo, sin dar lugar a mayores esfuerzos recurrentes. Sin embargo, estas mejoras tecnológicas requieren de una inversión inicial significativa, como también de capacitación.

Contratación y Retención de Auditores Internos

Los cambios en el panorama de las auditorías requiere que los auditores internos posean un amplio rango de destrezas y por lo tanto esta profesión presenta un gran reto. Esto, junto a los constantes recortes en los presupuestos en todo el mundo y las oportunidades en el sector privado que ofrecen a los auditores internos mayor compensación, hace que sea cada vez más difícil identificar y retener personal experimentado y mantener la continuidad en las operaciones de auditoría interna de las administraciones tributarias. Por lo tanto, los Directores Generales y Los Directores de Auditoría Interna y de Investigaciones Integrales deben ser agresivos en sus políticas y prácticas para seleccionar personal totalmente calificado y profesional: deben proporcionar cursos de capacitación continuamente desafiantes para los auditores internos, rotándolos en sus asignaciones; desarrollar y administrar un sistema significativo de evaluación de desempeño; y proveer reconocimiento puntual y recompensas para el desempeño que sobrepasa el promedio esperado.

16.3. Madurez de la Administración Tributaria

Se describen más adelante cuatro niveles de administración tributaria con respecto a la auditoría interna. Claro está que una administración tributaria específica puede notar que encaja dentro de las características de varios de los niveles. Si este fuera el caso, la administración tributaria podría encontrarse en transición de un nivel de madurez hacia otra.

Auditoría Interna: Nivel 1 de Madurez

Palabra clave: "Ausente"

- No hay función de auditoría interna en la administración tributaria.
- Las auditorías internas principalmente controles financieros, en todas las instituciones gubernamentales, incluyendo la administración tributaria, están bajo la responsabilidad de la Oficina del Auditor General del gobierno central.
- Las auditorías internas realizadas por la Oficina del Auditor General de cualquier aspecto o actividad de la administración tributaria son mínimas y suceden sólo una o dos veces cada cuatro o cinco años debido a muchas razones, incluyendo una seria falta de personal en la Oficina del Auditor General.
- Cuando se realizan las auditorías internas son superficiales, carecen de profundidad y tienen poco significado, debido en parte a que los auditores internos de la Oficina del Auditor General tienen pocos conocimientos y comprensión de los procedimientos de la administración tributaria.
- El Director General tiene poco o ningún conocimiento sobre la administración tributaria se ajusta a las normativas independientes de controles financieros y contables

Auditoría Interna: Nivel 2 de Madurez

Palabra clave: "Consciente"

- Después que los funcionarios del Ministerio de Finanzas y de la administración tributaria reconocieron la necesidad de manejar sus propios controles internos, se estableció una pequeña unidad de auditoría interna, posiblemente hace menos de cinco años, bajo el Director General. Sin embargo, no hay lenguaje legal, reglamentos o delegación de autoridad para formalizar el rol del auditor interno y de la autoridad de su personal.
- Los auditores internos no han recibido capacitación en aulas diseñada específicamente para la auditoría interna. Algunos no están bien calificados y no tienen títulos universitarios en contabilidad, y muchos tienen poco conocimiento y comprensión de los varios procedimientos de la administración tributaria, de las leyes de ingresos y reglamentos.
- No se han desarrollado manuales y guías de políticas, y procedimientos para los auditores internos.
- No hay personal de planificación y gerencia (o alguna unidad similar de planificación) en la estructura organizacional de la auditoría interna. El funcionario más elevado de la auditoría

interna y algunos miembros de su equipo desarrollan un plan de trabajo ad hoc cada año, sin aportación alguna de otras áreas de la administración tributaria. Las actividades en el plan de trabajo están enfocados principalmente en los controles financieros y contables, con poca mención de la evaluación de las operaciones, programas, aseguramiento de calidad, sistemas, desarrollo de sistemas y gestión de riesgo.

- No hay conocimiento, ni se adhieren los planes de trabajo a las normas IAI/INTOSAI u a otras normas de organizaciones de auditoría interna.
- No existen políticas claras ni comprensión de la diferencia entre las revisiones operativas de los funcionarios gerenciales y las evaluaciones de auditoría interna. El personal de auditoría interna a veces trata de dar órdenes al personal operativo para que tomen medidas correctivas sobre "hallazgos" de la auditoría interna que todavía no han sido corroborados por la gerencia. Hay a menudo discrepancias sobre los "hallazgos" de la auditoría interna y generalmente tienen que ser resueltos a nivel del Director General.
- Las relaciones entre el personal de auditoría interna y el personal de la mayoría de los otros componentes de la administración tributaria son antagónicas.
- Son mínimas las contribuciones anuales de las auditorías internas hacia la eficiencia y efectividad general de la administración tributaria.

Auditoría Interna: Nivel 3 de Madurez

Palabra clave: "Tomando forma"

- Se estableció una unidad de auditoría interna hace quizás unos cinco a nueve años y su rol y autoridad en la administración tributaria se define en lenguaje legal, reglamentos o delegación.
- La mayoría de los auditores internos en la unidad tienen títulos contables universitarios y la mayoría han recibido capacitaciones específicas para auditores internos, pero estos cursos no han sido actualizados en años recientes para incluir las herramientas y técnicas de auditoría interna computarizadas. Hay pocas oportunidades para una educación profesional continua (EPC) para los auditores internos de largo plazo. La deserción del personal es relativamente alta. Principalmente debido a que el sector privado ofrece una compensación mucho más alta.
- Los manuales y guías de políticas, y procedimientos han sido desarrollados y se encuentran disponibles en forma impresa, pero generalmente no se mantienen actualizados.
- La auditoría interna recientemente ha establecido un universo de organizaciones, programas, actividades y funciones sujetas a la auditoría y ha producido un inventario de unidades evaluables que ha sido utilizado para la planificación del uso de los recursos organizacionales y para desarrollar solicitudes de presupuesto ajustado a las unidades evaluables a ser auditadas.
- El personal de planificación y gerencia de la auditoría interna (o personal similar) prepara cada año un plan de trabajo anual que toma en cuenta el "universo de áreas auditables" y las aportaciones de otros funcionarios operativos de alto nivel. Las actividades en el plan de trabajo incluyen algunas auditorías en los controles internos de contabilidad y de operaciones financieras y funcionales, además de evaluaciones del desarrollo de las operaciones, programas,

y sistemas. La unidad de auditoría interna comienza a diseñar las auditorías para la gestión de alto riesgo para la administración tributaria.

- La infraestructura TI, el equipo y los presupuestos TAAC son muy útiles, pero limitados.
- Las actividades de auditoría interna se realizan basándose totalmente en pruebas planificadas de los datos disponibles incluyendo técnicas de muestreo estadístico y no en una revisión completa de transacciones, bajo las normas establecidas por una institución regional de auditoría interna que cumple con las normas IAI/INTOSAI.
- Tanto el personal de auditoría interna como los funcionarios de gerencia comprenden la función de la auditoría interna en la determinación de hechos. Los hallazgos de las revisiones de auditoría interna son usualmente manejados como tales, resolviendo los desacuerdos y obteniendo la aprobación de la gerencia antes que se concluyan los hallazgos y sean entregados al Director General.
- Las relaciones entre el personal de auditoría interna y el personal de la mayoría de los otros componentes de la administración tributaria son buenas, y la unidad de auditoría interna se ve en general como "eficaz y justa".
- La auditoría interna en general cumple con los estándares de referencia de desempeño enumerados abajo en la Sección 16.5

Auditoría Interna: Nivel 4 de Madurez

Palabra clave: "Actor estratégico"

- Una unidad de auditoría interna, con su función y autoridad en la administración tributaria definida en lenguaje legal, reglamentación o delegación, ha sido parte de la auditoría interna por diez o más años.
- Los auditores internos tienen títulos universitarios de contabilidad y han recibido capacitación en aulas específicamente diseñada para auditores internos, la cual se actualiza cada dos o tres años e incluye las TAACs más recientes. A todos los auditores internos de experiencia se les da oportunidades y compensación para asistir a cursos de EPC en las universidades locales. El personal de auditoría interna está altamente motivada y la deserción es baja.
- Se actualizan regularmente los manuales y guías de políticas y procedimientos y están disponibles en medios digitales para todos los auditores internos.
- El universo de organizaciones, programas, actividades y funciones sujetos a auditoría durante los últimos años está sujeto a revisiones focalizadas y recomendaciones en la optimización de procesos de empresas, racionalización de operaciones, manejo de riesgo, priorizando metas y actividades, eliminando la complejidad y redundancia y bajando los costos.
- El personal de planificación de auditoría interna y de gerencia (o personal similar) prepara planes anuales de trabajo, con insumos provenientes de otros funcionarios operativos de alto rango. Además de las actividades relacionadas con la optimización de procesos empresariales, el plan de trabajo también se enfoca en un involucramiento de mayor prioridad con las auditorías diseñadas para gestionar los riesgos de alto nivel para la administración tributaria.
- La infraestructura TI, el equipo y los presupuestos TAAC son adecuados y de mucha ayuda.

- Las actividades de auditoría interna se realizan basadas en muestras, bajo las normas establecidas por una institución regional de auditoría interna dentro de los estándares del IAI/INTOSAI.
- Tanto los funcionarios de auditoría interna como los gerentes comprenden el papel de la auditoría interna de determinación de hechos. Los hallazgos de las evaluaciones de auditoría interna generalmente se manejan como tales, resolviendo los desacuerdos y obteniendo la aprobación de la gerencia antes que se concluyan los hallazgos y sean entregados al Director General.
- Las relaciones entre al personal de auditoría interna y el personal de la mayoría de los otros componentes de la administración tributaria son excelentes, y generalmente se considera a la unidad de auditoría interna como un actor estratégico.
- La Auditoría Interna invariablemente reúne o excede los estándares de desempeño incluidos en la Sección 16.5.

16.4. América Latina y el Caribe

Con una fuerte dependencia en auditorías externas durante muchos años, las unidades formales de auditoría interna como entidades organizacionales dentro de las administraciones tributarias, son relativamente nuevas en la mayoría de los países de América Latina y del Caribe (LAC). La mayoría de las administraciones tributarias de LAC cuentan con entidades de control interno,³ pero también existen muy pocas sanciones y acciones disciplinarias para las infracciones, lo cual indica que los controles internos son "más bien una formalidad que algo realmente efectivo".⁴ Algunos países de LAC están bien situados en el tercer nivel de madurez (Chile, Colombia, Argentina, Brasil, México y algunos más), pero la mayoría se encuentran entre el segundo y tercer grado de madurez. La siguiente mezcla de características del 2o. y 3er. Nivel de madurez es representativa de la situación en la mayoría de los países de LAC.

- Después de depender mayormente en las auditoría externas realizadas por el gobierno central durante muchos años, las unidades de auditoría interna se han establecido dentro de las administraciones tributarias y aunque existen los parámetros legales, reglamentos, o delegación de autoridad para formalizar el papel del auditor interno y la autoridad de su personal, sin embargo, en general, carece de claridad;
- Algunos auditores internos no han recibido capacitación formal específicamente diseñada para auditores internos, y algunos auditores más nuevos tienen poco conocimiento y comprensión sobre los diferentes procesos empresariales de la administración tributaria, las leyes de ingresos y reglamentos. La deserción es relativamente alta entre auditores internos experimentados, quienes buscan mejores oportunidades y mayor compensación en el sector privado;
- Los manuales y guías de políticas y procedimientos para auditores internos han sido creados recientemente, sin embargo las copias impresas generalmente no están actualizadas;

³ Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y otros (2012), p. 12.

⁴ *Ibíd.*, página 71.

- El personal de planificación y gerencia de la auditoría interna (o de unidades de planificaciones similares) preparan un plan de trabajo cada año, mas sin embargo las aportaciones por parte de otras secciones de la administración tributaria son limitadas o no existen. Las actividades en el plan anual de trabajo se centran en controles financieros y de contabilidad, y la unidad de auditoría interna está recién comenzando a evaluar operaciones, programas, control de calidad, sistemas, desarrollo de sistemas y manejo de riesgos;
- La infraestructura TI, el equipo y los presupuestos para los TAACs son extremadamente reducidos;
- El trabajo del auditor interno se adhiere a las normas de las Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS);
- Se comprenden las diferencias entre las revisiones operacionales de funcionarios de gerencia y las revisiones de auditoría interna; sin embargo, los miembros experimentados del personal de auditoría interna a veces intentan dirigir al personal operativo a tomar acciones correctivas en cuanto a los hallazgos de auditoría interna que aún no han sido corroborados por la gerencia. Los desacuerdos en cuanto a los hallazgos de auditoría interna a veces deben ser resueltos al nivel del Director General;
- Las relaciones entre el personal de auditoría interna y el personal de muchos otros componentes de la administración tributaria son relativamente aceptables, teniendo frecuentes desacuerdos entre personal de auditoría interna / personal de operaciones sobre los hallazgos de Auditoría Interna que deben ser resueltos por el Director General;
- La auditoría interna de cada año reúne algunos pero no todos los estándares de referencia enumerados abajo en la Sección 16.5; y
- El despilfarro, fraude y abuso en la administración tributaria disminuyen cada año, pero aún no se encuentran a un nivel de control manejable

Deberá notarse que las instituciones gubernamentales de auditoría de control externo y sus auditorías de control financiero y otras actividades de administración tributaria (y de otras agencias gubernamentales) tienen una larga historia en los países LAC. La existencia de OLACEFs, sus conferencias regionales periódicas, grupos de trabajo y biblioteca de documentos constituyen una fuente importante de apoyo y oportunidad para los países LAC en su camino hacia mejorar sus organizaciones y actividades de auditoría interna. De hecho, OLACEFs, que fue establecido en 1965 en asociación con INTOSAI se rige por las normas internacionales de auditorías externas de gobierno.

La membresía en el CIAT es también una fuente de fortaleza para los países de LAC. Los países de LAC pueden buscar oportunidades para recibir ayuda y colaboración del Centro de Administración Tributario Inter Americano (CIAT), el cual tiene y también está disponible para todos sus miembros una amplia gama de estudios, documentos, y publicaciones sobre auditoría interna y control interno. De hecho, CIAT publica un Manual de Auditoría Interno en el 2006⁵, el cual está a la disponibilidad de todos sus miembros.

⁵ Centro Inter-Americano de Administraciones Tributarias (CIAT) (2006), *CIAT Manual de Auditoría Interna*. (http://www.ciat.org/biblioteca/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=821)

Tal vez la amenaza más grande para la función de auditoría interna en los países de LAC es la falta general y persistente de los recursos financieros en los presupuestos de la administración tributaria para actualizar la infraestructura TI y facilitar el uso por parte de los auditores internos de los TAACs. Sin dicha modernización y escasos recursos humanos, es muy difícil para las unidades de auditoría interna ampliar sus evaluaciones de las operaciones, programas, sistemas, desarrollo de sistemas, mejora del proceso empresarial, y auditorías diseñadas para manejar altos niveles de riesgos en la administración tributaria.

16.5. Puntos de Referencia Clave y Directrices

El estándar de referencia más importante para la auditoría interna es que su trabajo se adhiere a las prácticas de normas líderes internacionalmente aceptados, tales como las de IAI/INTOSAI. Adicionalmente, una vez se determine el número de personal, los indicadores de desempeño claves para la función de auditoría interna cada año son:

- El 90 por ciento de las auditorías rutinarias se inician dentro de 15 días de haber sido asignados, y el restante 10 por ciento se inician dentro de 30 días.
- El 60 por ciento del tiempo total disponible de auditorías internas se invierte en operaciones directas, mientras que el 40 se invierte en capacitaciones, asuntos administrativos y tiempo personal.
- En 90 por ciento de los casos, el número promedio de días calendarios se cumple dentro del +5 por ciento del tiempo programado.
- En un 95 por ciento de los casos, los borradores de informes de hallazgos son remitidos para respuesta gerencial dentro de 15 días de haberse completado la auditoría, y dentro de 25 días para el restante 5 por ciento.
- En un 90 por ciento de los casos, los informes se completan y entregan al Director General dentro de los 30 días de haber recibido las respuestas de los gerentes, y dentro de 45 días para el 10 por ciento restante.
- En el 95 por ciento de los casos, los resultados de las revisiones hechas por la gerencia de auditoría de las calidad de documentos de trabajo de auditoría e informes son positivos.

REFERENCIAS:

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (2012), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Centro de Asistencia Técnica para Centro América, República Dominicana y Panamá (CAPAC), "Estado de la Administración Tributaria en América Latina – 2006 - 2010".