

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

METODOLOGIA DE AUDITORIA DE LA
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
MAC
UN INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA
GESTION

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PUBLICA

Profesor Guía : Sr. Manuel Ramirez Aedo

PABLO GONZALEZ MUÑOZ

VALPARAISO, 2007



526

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

**METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE LA
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA
MAC
UN INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN**

R.4304

**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL
DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PÚBLICA**

PROFESOR GUIA: Sr. Manuel Ramírez Aedo

PABLO GONZÁLEZ MUÑOZ

VALPARAÍSO, 2007

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I: REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	4
• Proyecto de Reforma y modernización del Estado de Chile	7
CAPÍTULO II: TÉRMINOS DE REFERENCIA	15
• Control	15
• Auditoría	24
• Auditoría administrativa	27
CAPÍTULO III: CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	30
• Objetivos	31
• Funciones	33
CAPÍTULO IV: MODERNIZACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	38
• Desarrollo estratégico y organizacional	39
• Mejoramiento de procesos y tecnologías de información	40
• Gestión de recursos humanos	41
• Iniciativas innovadoras de fiscalización, control y seguimiento	42
• Sistema Integrado de Información y Control a través de Auditorías SICA	44
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, MAC	47
• Fase I: Preparación de la Auditoría	50
• Fase II: Ejecución de la Auditoría	60
• Fase III: Cierre y evaluación de la Auditoría	73
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	84

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo vive un proceso de constantes cambios, de los cuales nadie está exento. Estos cambios son producto de las nuevas necesidades que tienen las personas, las cuales se traducen en demandas que deben ser satisfechas por el Estado de manera directa o indirecta.

Debido a lo anterior, los países (específicamente los Latinoamericanos), han implementado reformas en sus respectivos Estados que están destinadas a satisfacer las emergentes necesidades de los ciudadanos.

En nuestro país, desde el año 1990 se han manifestado cambios que pretenden adaptar al Estado y a sus órganos a los nuevos desafíos impuestos por los requerimientos y avances tecnológicos existentes, con el fin de avanzar hacia el desarrollo.

En el presente trabajo, se mira al proceso de Modernización y Reforma del Estado enfocándolo desde la labor de Control que debe realizar el Estado, específicamente la Contraloría General de la República, al funcionamiento de los servicios y entidades, el cual debe ser con apego al las normas y reglamentos que los rigen, con el fin de alcanzar un óptimo funcionamiento por parte de estos en beneficio de los ciudadanos.

El objeto de este trabajo es dar a conocer y explicar la nueva forma de llevar a cabo el proceso de auditoría del Órgano Contralor, la Metodología de Auditoría de la Contraloría General de la República MAC, lo que se realizará, en primera instancia, contextualizando la aplicación de dicha metodología a través de los distintos capítulos donde se explicará lo que es la Modernización del Estado y su proceso en Chile, el funcionamiento del Órgano Contralor y su Proceso de Modernización, para llegar finalmente al desarrollo del mismo y a las conclusiones.

CAPÍTULO I:

REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Las reformas económicas emprendidas por los países latinoamericanos hacia fines de los años ochenta, provocaron que el mercado fuera el motor del proceso de desarrollo en todas sus dimensiones llegando a invadir las diferentes esferas de desarrollo de sus sociedades.

En relación a lo anterior, cabe señalar que los Estados deben ir más allá de lo que respecta a reformas de mercado para alcanzar un desarrollo sustentable para todos sus sectores, centrado el debate en el diseño y las funciones que este debiera adquirir para hacerse cargo de las nuevas realidades creadas por las transformaciones producidas durante el último periodo, esto es, con el objeto de reequilibrar el mercado, la sociedad y el Estado.

Es por esta razón que los países latinoamericanos estimaron necesario que junto con llevar a cabo las reformas de mercado, deberían estimar que esta última fuera de la mano con la necesidad de atacar más estructuralmente los problemas de la equidad social y de consolidar la democracia.

La modernización del Estado es un desafío impuesto por la necesidad de adecuarlo a los nuevos requerimientos tecnológicos, económicos y sociales generados como consecuencia de un periodo de profundos y constantes cambios.

Este proceso trae consigo un rediseño de las relaciones del Estado y la sociedad civil o la comunidad, lo que supone una modificación profunda del funcionamiento de los poderes públicos y de las instituciones gubernamentales, de sus formas de vinculación con el sector privado y la sociedad civil, y el desempeño de la gestión con la gerencia pública.

Lo anterior se debe a que existen componentes que deben interactuar entre sí dentro de los distintos Estados y dependiendo de la importancia que estos les den, para así poder llevar a cabo el proceso de modernización.

Las tres grandes áreas en que se clasificaron los distintos componentes de los procesos de modernización del Estado, se desagregaron en los siguientes elementos:

1. Reformas macro-institucionales:

Esta área comprendería los procesos de modernización de los poderes públicos (ejecutivo, legislativo y judicial); de los demás organismos del Estado que interactúan con

las instituciones mencionadas; las formas de relacionamiento de dichas instituciones; los procesos de descentralización política, administrativa y financiera; la modernización de los procesos de formulación y aplicación de las políticas públicas; el fortalecimiento de la transparencia de la actuación de las instituciones gubernamentales; la ampliación de las relaciones entre el Estado y los ciudadanos; y el conjunto de modificaciones estructurales (legales, institucionales y culturales) que habría que llevar a cabo en relación con estos objetivos.¹

2. Proceso de modernización de la gestión pública

En este ámbito, se pueden encontrar todas las iniciativas que lleva a cabo el gobierno con el fin de mejorar la función de la administración pública y la forma de gestión de sus instituciones.

Con esto, se busca introducir nuevas directrices o lineamientos en la actuación de los organismos del Estado, el cual no estará abocado a otra cosa que no sea el bien común, lo que se conseguirá mediante un accionar de carácter más gerencial que procedimental, a través de la óptima utilización de los recursos públicos incorporando los principios de eficacia, eficiencia y calidad, lo que sin duda debe ser llevado a cabo con una gestión transparente por parte de los funcionarios públicos, para así mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía con respecto al sector público.

3. Reformas orientadas a fortalecer la relación del Estado con el sector privado y la sociedad civil y, por ende, la gobernabilidad de los países

A este ámbito pertenecen las políticas, instrumentos y acciones encaminadas a hacer posible los procesos de privatización o concesión de empresas y servicios públicos al sector privado, principalmente tratándose de actividades orientadas a la producción de bienes y servicios, de la concesión de obras de infraestructura y, en alguna medida, que reflejen las nuevas formas de articulación que se están produciendo entre el Estado y el mercado.²

¹ REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: Experiencias y desafío, Luciano Tomassini, Marianela Armijo, primera edición, 2002, pág. 37

² REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: Experiencias y desafío, Luciano Tomassini, Marianela Armijo, primera edición, 2002, pág. 38

En lo que respecta al plano social, se encuentra dirigida a las políticas y programas que fomenten la participación de la ciudadanía en su creación e implementación, puesto que estas políticas irán a solucionar un problema de la comunidad, por lo que es sumamente necesario contemplar a esta última en dicho proceso.

Por otra parte, en la esfera política se incluyen todas las actividades referidas a la participación de la ciudadanía como tal, velar por la defensa de los derechos ciudadanos y cuidar que estos cumplan con sus deberes. Todo esto lleva a fortalecer los procesos de democratización.

Mediante todo lo anteriormente señalado, se busca alcanzar a través de la implementación de una reforma de la gestión pública los siguientes objetivos:

- Dar un mejor manejo de los recursos públicos administrados por los órganos del Estado, realizando un gasto público eficaz y eficiente, a través del cumplimiento de metas y objetivos asociados al presupuesto ; todo esto resguardado por la utilización de mecanismos de control y evaluación que permitan corregir distorsiones.
- Mejorar la calidad del servicio y la atención al usuario con el fin de mejorar la relación entre el Estado y la comunidad, vista esta como un conjunto de ciudadanos, usuarios y contribuyentes. De esta forma, se crearán e implementarán políticas públicas, donde estos sean el foco central al momento de mejorar la gestión pública.
- Hacer los actos de los organismos de gobiernos sean cada vez más transparente, a través del perfeccionamiento de los mecanismos de control y evaluación de dichas instituciones. Entre estas iniciativas se destacan los sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión gubernamental, los sistemas de auditorías gubernamentales, los códigos de ética y normas de probidad, etc.

PROYECTO DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO DE CHILE

La reforma del Estado de Chile, se comienza a articular con el retorno a la democracia en el año 1990, con el objeto de implementar transformaciones para una readecuación del Estado, esto debido a que hasta ese momento las reformas estructurales sólo estaban enfocadas a fortalecer al mercado como principal mecanismo en la asignación de recursos en la economía. Sin embargo, como se dijo en el punto anterior, la modernización de un Estado no tiene que ver solamente con el desarrollo económico de este, sino que con la conjugación de distintos elementos.

Con todo lo anterior, desde el gobierno de Patricio Aylwin, se comenzaron a implementar transformaciones que apuntan a mejorar el rol que debe cumplir el Estado para promover el bien común y de las funciones que este debe desempeñar con tal fin, definiendo de una nueva manera su accionar en los campos de gobernabilidad y la relación con la sociedad civil, en el plano económico y en su contribución al desarrollo y al aseguramiento de la igualdad de oportunidades para los ciudadanos.

De allí que las primeras medidas adoptadas por el Presidente Aylwin, fueron el crear una serie de nuevos organismos que llenaran los vacíos institucionales en materia de políticas sociales y de coordinación política.

Entre las instituciones creadas durante este período, en el orden de la administración central, se encuentran el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el Ministerio de Planificación y Cooperación y el Servicio Nacional de la Mujer, que tiene rango de ministerio.

En lo que respecta a los servicios, se crearon organismos dependientes del nuevo MIDEPLAN, tales como el Instituto Nacional de la Juventud, el Fondo Solidario e Inversión Social, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, la Agencia de Cooperación Internacional y la Comisión Nacional del Medio Ambiente, al momento de promulgar la ley de Medio Ambiente.

Además se comenzaron a modernizar servicios públicos a nivel nacional como el INP, Registro Civil, Servicio de Impuestos Internos, FONASA y Servicio de Tesorería. Por último, también se dio origen a los Gobiernos Regionales y se reestableció la generación democrática de los Gobiernos Municipales.

Después, con la llegada al la presidencia de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, en su programa de gobierno existía una gran importancia en lo que respecta a la modernización de la gestión

pública, ya que esta es vista como una palanca del incremento de la competitividad del país y de la búsqueda de mayor desarrollo. Esta fue vista como una herramienta indispensable para garantizar el desarrollo económico y social del país, una adecuada inserción internacional y el bienestar de todos los chilenos.

Para cumplir con dicho objetivo, en el año 1994 se creó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el cual estaba integrado por los ministerios Secretaría General de la Presidencia, de Hacienda, de Trabajo y Previsión Social, de Economía y Secretaría General de Gobierno. Recayendo en la primera de estas carteras la coordinación general.

Este comité promovió un programa y una estrategia de modernización gradual, llevando a cabo una serie de iniciativas para sensibilizar a los altos directivos del sector público y a sus funcionarios, y se optó por un sistema de gestión estratégica basado en resultados. Otro punto importante dentro del proceso de modernización de la Gestión Pública, fue la capacitación laboral. La inversión en capacitación se cuadruplicó entre 1990 y 1996, además se implementó una serie de actividades que potenciaron e incentivaron la capacitación de personal, siendo una de las más importantes, la Red de Coordinación de Responsables de Capacitación del Sector Público (RED – CAP).

Finalmente, el comité Internacional de Modernización diseñó y puso en marcha un Plan Estratégico de modernización que iba desde 1997 hasta el 2000, el que definió prioridades y objetivos a partir de los principios de probidad, igualdad y no-discriminación, eficiencia, eficacia y gestión participativa que deben resguardar los valores que dan sentido a la función pública. Dichos objetivos fueron:

- Constitución de una red estable de servidores públicos para construir un Estado al servicio de la gente.
- Mejoramiento continuo de la accesibilidad y calidad de la atención a la ciudadanía.
- Garantizar la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.
- Establecimiento de una institucionalidad estatal para mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación de las actividades del sector público.
- Orientación a resultados, estimulando el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, incorporando una cultura de evaluación.
- Posicionamiento, en la agenda pública y al interior de los servicios del Estado, del sentido y las proyecciones del proyecto de modernización y generar el compromiso y la participación de todos los sectores involucrados.

En función de estos objetivos se definieron seis grandes líneas de acción con el objeto de plantear las bases para posteriores reformas estructurales:

1. Gestión estratégica.
2. Transparencia y probidad de la gestión pública.
3. Calidad de servicio y participación ciudadana.
4. Recursos humanos.
5. Institucionalidad del Estado.
6. Comunicaciones y extensión.

Cuando asumió el Presidente Ricardo Lagos, la modernización de la gestión pública ya caminaba prácticamente por sí sola, por lo que éste decidió agregar valor a lo que ya estaba en marcha. Es por eso que en su programa estimo:

“la democracia no sólo descansa en las instituciones, sino que también en el funcionamiento adecuado del Estado, de manera que este se oriente hacia el principal fin de su accionar: las personas”³

A partir de esto, en marzo del 2000, se puso en marcha el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

El sentido de este proyecto, apunta a la necesidad de contar con un Estado al servicio de los ciudadanos, a traves del mejoramiento del sector público, de manera tal que este se adecue a los nuevos requerimientos existentes en la sociedad, con el objeto de alcanzar el desarrollo como país de manera equilibrada, para lo cual se han identificado un conjunto de principios orientadores que dan cuenta de los nuevos desafíos:

- **Estado democrático y participativo**

La reforma institucional se estructurará a partir de la idea de Estado democrático de derecho, por lo que se abordarán las modificaciones constitucionales necesarias para superar los obstáculos hoy existentes. Asimismo, deberán diseñarse mecanismos concretos para asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ante la administración, así como su participación en la gestión pública.

³ REFORMA DEL ESTADO EN CHILE 1990 – 2006, pág. 20

- **Estado transparente**

La naturaleza del nuevo Estado es tributaria de la profundización de la democracia. Uno de sus elementos claves es la transparencia de la actividad estatal como la bases de la prevención de la corrupción del sector público; y como condición necesaria para obtener mayores niveles de participación ciudadana, la transparencia es una conducta que genera confianza en la gente.

- **Estado unitario descentralizado**

La propuesta de Reforma deberá fortalecer la regionalización y la descentralización de las decisiones, logrando una adecuada articulación entre el nivel nacional, el nivel regional y el nivel local.

- **Estado solidario**

El proceso de cambios debe lograr un Estado que se hace cargo y asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica para hacer llegar a todos los chilenos y chilenas a lo largo del país los beneficios del desarrollo, como en los distintos ámbitos culturales, asegurando al igualdad de oportunidades al conjunto de la ciudadanía.

- **Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros**

Se requiere un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país. En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades. Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que en futuro se prevean, y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.

- **Estado más eficiente y eficaz**

El foco de las preocupaciones del Proyecto está puesto en la satisfacción del interés general, por lo que todas las acciones de transformación comprendidas en él se

inspirarán en este principio, tanto en materia de rediseño de la institucionalidad, como de mejoramiento de la gestión para entregar un servicio público de calidad a la ciudadanía. Un lugar central en ello ocuparán las nuevas tecnologías de la información que acerquen a los servicios a los ciudadanos y ciudadanas.

- **Estado normativo y subsidiario**

El Proyecto se hace cargo del cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un Estado productor de bienes y servicios a uno que fortalece su capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora.⁴

Como siempre ocurre, mucho de los puntos a implementar en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado se encontraron con limitantes al momento de ponerlos en marcha, sin embargo, a inicio del año 2003, se logró un amplio acuerdo político entre las bancadas parlamentarias, en cual concluyó dando origen los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento. Dicho entendimiento también es conocido como “Las 49 medidas” o como “El acuerdo de enero de 2003”, y contempla las siguientes medidas:

1. AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

a) Gestión Pública

- 1- Fortalecimiento institucional y reorganización de las políticas contra la extrema pobreza
- 2- Simplificación de procedimientos administrativos
- 3- Control de calidad en la gestión pública
- 4- Adecuación de Ministerios y Subsecretarías
- 5- Reformulación del rol del Consejo de Defensa del Estado
- 6- Defensor ciudadano
- 7- Modernización de la composición de los tribunales superiores

b) Gestión de recursos humanos

⁴ www.modernizacion.cl

- 8- Profesionalización del servicio público
- 9- Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil
- 10- Fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública
- 11- Consolidación legal de la normativa presupuestaria sobre gestión

c) Gestión Financiera

- 12- Consolidación de legislación sobre gestión financiera y difusión de programas y servicios públicos
- 13- Reorganización del Sistema de Administración de Empresas Públicas
- 14- Compras públicas
- 15- Licitación de proyectos de inversión
- 16- Transparencia fiscal
- 17- Funcionamiento permanente de Comisión Especial de Presupuestos
- 18- Regular contenidos de informes financieros de proyectos de ley

d) Descentralización

- 19- Rediseño del Fondo Común Municipal
- 20- Modernización de gobiernos regionales
- 21- Descentralización en la ejecución de programas sociales
- 22- Modernización de las normas de gestión administrativa y de recursos humanos en los gobiernos locales
- 23- Modernización del financiamiento municipal y de las remuneraciones de los Alcaldes

2. AGENDA DE TRANSPARENCIA

a) Financiamiento de la Política

- 24- Transparencia en el financiamiento de las campañas electorales y de los partidos políticos
- 25- Regulación de publicidad y difusión de programas y servicios públicos
- 26- Regulación del lobby

b) Labor Parlamentaria

- 27- Perfeccionamiento del fuero parlamentario
- 28- Adecuación de las inhabilidades parlamentarias y de las causales de cesación de cargos parlamentarios
- 29- Transparencia en la administración de recursos para la labor parlamentaria

c) Institucionalidad y Probidad

- 30- Modernización de la Contraloría General de la República
- 31- Perfeccionamiento de la fiscalización Municipal
- 32- Fortalecer el derecho de los ciudadanos a la entrega reinformación por parte de la administración del Estado
- 33- Fortalecimiento de la ética funcionaria
- 34- Declaración de patrimonio
- 35- Participación Ciudadana

3. AGENDA DE PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO

a) Iniciativas ya incluidas en la Agenda Pro Crecimiento

- 36- Tribunales Tributarios
- 37- Tribunales de Defensa de la Competencia
- 38- Gobierno Electrónico
- 39- Ley de Quiebras
- 40- Adquisiciones de las FF.AA. y Carabineros (Pertrechos)
- 41- Bonos de descontaminación
- 42- Ley Eléctrica (corta)

b) Nuevas Iniciativas a Examinar

- 43- Modernización de Ley General de Urbanismo y Construcciones
- 44- Modernización de la promoción de exportaciones

- 45- Perfeccionamiento de instrumentos de asignación de fondos públicos e inversión y desarrollo tecnológico
- 46- Perfeccionamiento de instrumentos de fomentos productivos
- 47- Tribunales de Trabajo
- 48- Modernización del Servicio Nacional de Aduanas
- 49- Perfeccionar la Ley de Bases del Medio Ambiente⁵

De esta manera se ha buscado modificar sustantivamente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

Así, lo que se busca con la Reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, debiendo contar para ello con un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente; además de tener una relación proactiva y previsoras en materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos.

⁵ REFORMA DEL ESTADO EN CHILE 1990 – 2006, pág. 22

CAPÍTULO II: TERMINOS DE REFERENCIA

En el capítulo anterior, específicamente en el punto donde se señalan las 49 medidas adoptadas en el Acuerdo de enero del 2003, la número 30, perteneciente al ítem de *Institucionalidad y Probidad* del la Agenda de Transparencia, hace alusión a la Modernización de la Contraloría General de la República, con el fin de potenciar su función fiscalizadora en consonancia con la mayor complejidad de las funciones que desarrolla el sector público.

Pero para poder entender lo que es la Contraloría General de la República, en este capítulo, se definirá los términos de referencia fundamentales que ayudarán a comprender el accionar de dicho organismo y el desarrollo del presente trabajo.

CONTROL

Dentro de los procesos de la administración, sin duda alguna el de Control es de suma importancia, ya que permite medir y corregir el desempeño de una organización con el fin de garantizar que las actividades y los resultados reales se ajusten a los objetivos y los planes previamente establecidos por ésta.

El Control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos con el fin de lograr el éxito organizacional. Además, éste pretende orientar las decisiones a futuro dentro de una organización.

En su definición de Control, Robert J. Mocker, destaca los elementos esenciales de dicho proceso:

“El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para ,medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa

se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.”⁶

De esta definición se puede distinguir los siguientes pasos del proceso de control dentro de una organización:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de los controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes, los cuales deben contener metas y objetivos en términos claros y mensurables, los cuales deben incluir fechas límite específicas. Esto debido a que las metas enunciadas con exactitud se pueden medir mejor, y los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.

Es conveniente establecer normas puesto que los planes varían en lo que se refiere a su plano de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo. Es así como estas se traducen en los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad, en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

2. Medición del desempeño o de los resultados

Al igual que los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

Cabe señalar, que a veces la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador previsor, puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas. Es menester señalar que, aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento o desviación debe percibirse lo más anticipadamente posible.

⁶ ADMINISTRACIÓN, Control Efectivo, James A. F. Stoner, A. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 6ª Edición, 1996, págs. 610 – 611.

3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros

En muchos sentidos, este es el paso más fácil del proceso de control, ya que una vez superados los dos primeros pasos, ahora sólo es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas y criterios previamente establecidos.

4. Tomar medidas correctivas

Las medidas correctivas son el punto donde el control puede concebirse como la parte del sistema total de la administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Este paso es necesario si los resultados reales no cumplen con los planificados, ya que de esta manera se pueden corregir desviaciones rediseñando las metas u objetivos de la organización, alguna actividad específica de ésta. Además esta instancia puede revelar que las normas o pueden ser inadecuadas, por lo que las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en alguna actividad determinada o un mal funcionamiento por parte del personal. Finalmente, también puede corregir desviaciones por medio de una mejor dirección, determinando que deben existir explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.

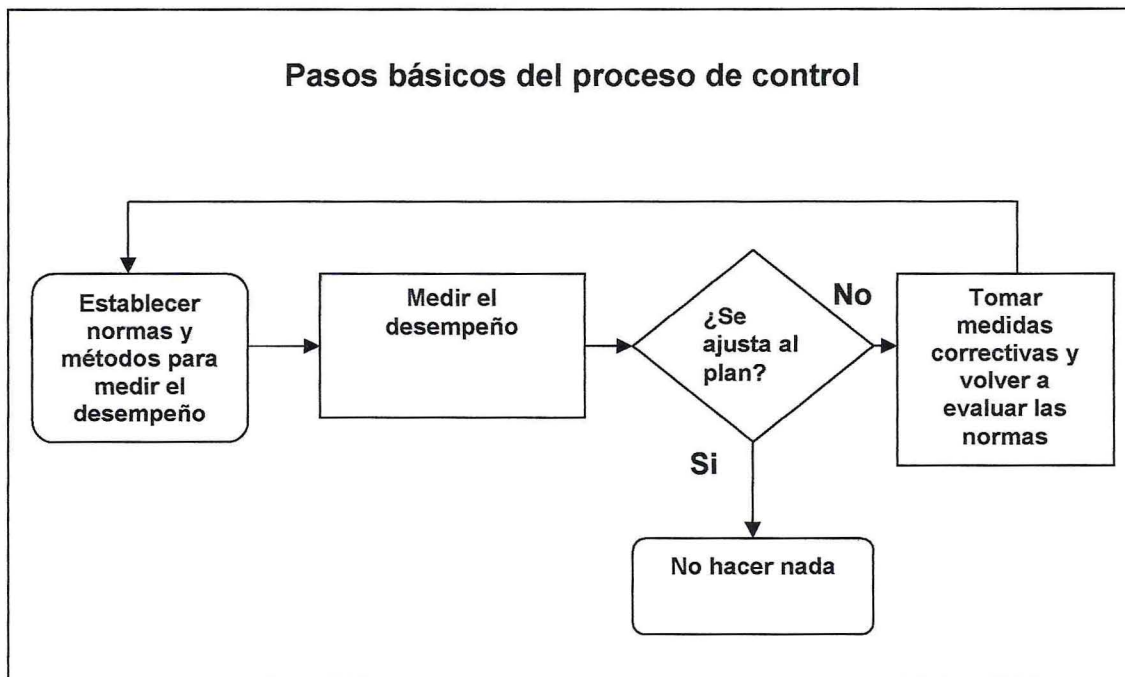


Figura N° 1.⁷

Principios de control

1. Equilibrio:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, perdidas de tiempo y de fortuna.

2. De la oportunidad:

⁷ ADMINISTRACIÓN, Control Efectivo, James A. F. Stoner, A. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 6° Edición, 1996, pág. 612

El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

3. De los objetivos:

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

4. De las desviaciones:

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

5. De la costeabilidad:

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

6. De excepción:

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

7. De la función controladora:

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Tipos de control según su periodicidad

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

- 1) Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

Para llevar a cabo este proceso se deben contemplar una serie de tópicos que son vitales para el funcionamiento de la organización, tales como:

- a) Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo: La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel del taller, los requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de gerencia que la capacidad de la gerencia es un determinante fundamental del éxito de la organización.

- b) Materiales: La materia prima que se transforma en un producto determinado debe ajustarse a los estándares de calidad. Al mismo tiempo, debe mantenerse un

inventario suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga las demandas de los clientes. En años recientes se han diseñado muchos métodos que utilizan el muestreo estadístico para controlar la cantidad de los materiales, el cual consiste en la inspección de las muestras más que de todo el lote. Estos métodos son menos costosos en cuanto al tiempo de inspección, pero existe el riesgo de aceptar materiales defectuosos si la muestra no tiene ningún defecto.

El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario.

El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo y uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

c) Capital: La adquisición de capital refleja la necesidad de reemplazar el equipo existente o de aumentar la capacidad de la empresa. Las adquisiciones de capital son controladas por el establecimiento de criterios de rentabilidad potencial que deben determinarse antes de que la propuesta sea autorizada. Estas adquisiciones generalmente se incluyen en el presupuesto de capital, un documento de planificación a mediano y largo plazo que detalla las fuentes y usos alternativos de los fondos. Las decisiones de la gerencia que implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de los fondos futuros se denominan decisiones de inversión. Los métodos que sirven para cribar las propuestas de inversión se basan en análisis económico. Existen varios métodos ampliamente utilizados, cada uno de los cuales implica la formulación de un estándar al que deben ajustarse para aceptar la adquisición prospectiva del capital.

d) El método del periodo de recuperación: Es el método más simple, se calcula el número de años que se necesitan para recuperar el capital propuesto para pagar el costo original con los futuros ingresos en efectivo.

e) La tasa de rentabilidad sobre la inversión: Es una medida alternativa de rentabilidad. Es la razón de los ingresos netos adicionales sobre el costo original.

La tasa de rentabilidad calculada debe compararse con algunos estándares de mínima tolerancia, y la decisión de aceptarla o rechazarla depende de esta comparación.

f) El método de la tasa descontada de rentabilidad: Tomar en cuenta el valor temporal del dinero y, de una manera similar al método del periodo de recuperación, considera sólo el flujo de efectivo. Se usa ampliamente debido a que se conceptúa como el método correcto para calcular la tasa de rentabilidad.

g) Recursos financieros: Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen de las operaciones actuales. Deben compararse los materiales y pagarse los sueldos, los intereses y los vencimientos; el medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, particularmente el de efectivo y de capital de trabajo. Estos presupuestos predicen el flujo y reflujo de las actividades de la empresa cuando se compran materiales, se producen y se pasan al inventario de los productos terminados, las existencias se venden y se recibe efectivo.

- 2) Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.

- 3) Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

Debido a la importancia que reviste el control para que las organizaciones cumplan con lo planificado y además teniendo en cuenta que existe un gran número procesos y subprocesos al interior de éstas, es por lo que también existen distintas técnicas para llevar a cabo el proceso de control, dentro de las cuales y por la trascendencia que tiene para el desarrollo de este trabajo, se ha decidido ahondar en la Auditoría.

AUDITORÍA

Como se ha dicho anteriormente, la administración consta de una serie de procesos los cuales se encuentran relacionados entre si y con el objetivo de cumplir con lo establecido en la planificación para de esta manera alcanzar el éxito de la organización. Por esta razón es necesario que se realice una recuperación crítica y objetiva de información a través de técnicas que permitan una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que estén presentes en la organización, que es lo que se lleva a cabo través de una auditoría.

Si bien existen diferentes tipos de auditorías y su finalidad ha evolucionado en el transcurso del tiempo y lo sigue haciendo, ésta debe definirse con la amplitud suficiente para abarcar sus distintos tipos y finalidades. La definición aparecida en 1973 en la publicación de *A Statement of Basic Auditing Concepts*, de la Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA), Comité de Conceptos Básicos de Auditoría, satisface ese objetivo ya que comprende tanto el proceso como las finalidades de la auditoría:

“La auditoría es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.”⁸

Objetivo

Se dice que la auditoría es una técnica de control, porque el objetivo de la ésta consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades, proporcionando análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Además, la función de auditoría sirve como un control de calidad de la información, porque:

⁸ AUDITORÍA MONTGOMERY, Philip L. Defliese, Henry R. Jaenicke, Jerry D. Sullivan, Richard A. Gnospelius, 2001, pág. 38.

1. constituye una verificación independiente de la información contable ya que la compara con los criterios establecidos que supuestamente reflejan las necesidades y deseos del usuario.
2. induce a quien prepara la información a llevar el proceso contable de manera que se ajuste a los criterios del usuario, ya que el preparador sabe que su trabajo estará sujeto a revisión independiente y competente.⁹

Etapas de la Auditoría

En el proceso de la auditoría podemos encontrar principalmente las siguientes etapas:

1. Fase de obtención de la información

Esta es la primera etapa y consiste en enterarse del tipo de actividad que se realiza en la organización a auditar para luego recopilar toda la información o actualizarla, según sea el caso, que se estime pertinente para llevar a cabo la auditoría, ya sea las operaciones, la organización, las políticas, las prácticas administrativas, el medio ambiente, etc.

La información obtenida (o actualizada) por el auditor sirve para fijar criterios preliminares que hagan relación con la importancia relativa, evaluar los riesgos y determinar si se puede o conviene confiar en los actuales controles internos.

2. Fase de planeación

La auditoría debe ser diseñada de manera eficaz y eficiente por parte del auditor y es por eso que la planeación de ésta, es decir, que para que logre esos fines exige que el auditor estime la existencia de riesgos dentro de la organización (o parte de esta), la que puede estar distorsionada en forma importante, considerando una estrategia que sea eficaz en vista de esos riesgos y más eficiente entre posibilidades igualmente eficaces.

3. Fase de ejecución

Esta etapa consiste en obtener, evaluar y documentar evidencia competente suficiente para corroborar si es que los riesgos detectados por el auditor son relevantes y si es que existe un control que los elimine o los disminuya.

Una vez acabado todos los pasos de esta etapa, el auditor procede a hacer sus conclusiones acerca de las medidas a adoptar para solucionar los problemas

⁹ A Statement of Basic Auditing Concepts, pág. 13

encontrados. Cabe mencionar que estas conclusiones tentativas no son definitivas puesto que posiblemente serán modificadas en auditorías posteriores.

4. Fase de información

En esta última etapa el auditor entrega la información y los resultados de la auditoría a los interesados en la que además propone sugerencias para solucionar los problemas detectados.

Clasificación de la Auditoría

Auditoría Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El Dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez de la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo que siempre es así ya que también pueden existir auditorías externas de información tributaria, auditorías externas de información administrativa, etc.

Una auditoría externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar el mismo con una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Auditoría Interna

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la organización. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que desemboquen en una operación más eficaz y eficiente.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con la operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna sólo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Otro figura que ha tomado bastante relevancia en el último tiempo es la Auditoría Administrativa, ya que para todos el término de auditoría, en un comienzo, estaba asociado prácticamente a los que era examinar los estados financieros de una organización mediante elementos contables, pero esta nueva modalidad abarca tópicos que antes eran inexistentes dentro de una auditoría.

Ésta puede ser definida como “un examen total o parcial de las funciones llevadas a cabo por una organización, con el propósito de mejorar su funcionamiento”.

Con lo anterior se deduce que mediante la auditoría administrativa, se comienzan a analizar las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas,

distribución, etc. Esto, debido a que en las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, y con esto se incrementó la necesidad de manejar todo tipo de información que ayude a mejorar la productividad o la entrega de un servicio por parte de las organizaciones, entendiendo que estas funcionan como un sistema interconectado que no depende sólo del área financiera para alcanzar sus objetivos.

Cabe señalar que la auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de los ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos, sino que se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, de personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que la calidad del trabajo este acorde con las normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplen y que los recursos se apliquen con apego al principio de economicidad. En otra palabras, la responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos, ya que a veces ello no siempre se está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Es por eso que los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información en terreno, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Para llevar a cabo este proceso, el auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Por último cabe mencionar que en lo que respecta a su ámbito de aplicación, la auditoría administrativa puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio del personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

Finalmente, una vez definidos estos términos de referencia, se puede entender con mayor exactitud lo que es la Contraloría General de la República y el rol que ésta cumple dentro del Estado. Además, una vez terminado este capítulo, el desarrollo del presente trabajo será más entendible y viable.

CAPÍTULO III: CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

El control, como quedo establecido en el capítulo anterior, constituye un elemento que no puede estar ausente en cualquier operación estructurada sobre bases racionales.

En el caso preciso de la Administración de un Estado de Derecho, como el nuestro, un buen sistema de control debe velar por la estricta observancia del ordenamiento jurídico por parte de todos sus órganos, especialmente cuando éstos ejercen potestades públicas. Se trata de lograr una gestión administrativa regular, continua, eficiente y eficaz, tendiente a cumplir los objetivos del bien común que inspiran la Constitución Política, dentro de un marco de respeto al patrimonio público, a los deberes individuales y a los demás valores que protege el régimen jurídico.

La consagración del ordenamiento jurídico, y su correspondiente control, sería insuficiente si no operan instrumentos idóneos destinados a velar por su efectiva vigencia.¹⁰

Con esta perspectiva hay que entender la razón de ser de la Contraloría General de la República, de rango constitucional, concebida como órgano superior de fiscalización de los servicios que integran la Administración del Estado.

El fundamento normativo de la Contraloría General de la República, que en los tres artículos de su capítulo IX la consagra como organismo autónomo llamado esencialmente a ejercer funciones relacionadas con el control de la actividad administrativa a través de los diversos instrumentos básicos que la Carta Suprema pone en sus manos. La Ley Orgánica del Organismo – N° 10.336 – complementa, junto a otras disposiciones legales, dicha preceptiva constitucional.

El examen de ese conjunto de preceptos permite desprender sin dificultad tanto la misión del Organismo como sus objetivos y rasgos fundamentales, el más relevante de los cuales se manifiesta en una autonomía, que no es incompatible con su inserción orgánica en la Administración del Estado.

La misión de la Contraloría radica, pues, en el control de la actividad administrativa, debiendo entenderse por tal, la que generan las instituciones de la Administración Pública, esto es, los órganos y servicios creados para el cumplimiento de la función administrativa, sea que tengan carácter de centralizados o descentralizado.¹¹

¹⁰ Contraloría General de la República en el umbral del siglo XXI, pág. 3.

¹¹ Idem, pág. 13

Dicha misión, se ve reflejada en los objetivos fundamentales de la Entidad, siempre con apego a los principios de legalidad y probidad administrativa, como al resguardo del patrimonio público. Esto relacionado con la oportunidad de información que debe entregar la Institución, tanto a las Autoridades como a la comunidad, de manera que los actos de los servicios públicos, se realicen de manera eficaz y eficiente.

OBJETIVOS

A. La custodia del principio de legalidad o de juricidad

Teniendo en cuenta que este principio hace alusión a que todos los organismos del Estado deben actuar en torno al ordenamiento jurídico, es decir, ajustarse tanto a las normas que lo conforman como a las que establece la Constitución Política del Estado. La custodia de este principio, significa que se debe velar tanto por el respeto de los derechos individuales, como por los intereses públicos.

Pero este principio no se queda sólo en eso, ya que obliga a la Administración a comportarse con racionalidad y prudencia, y a demás le prohíbe todo ejercicio arbitrario de autoridad. También hay que hacer énfasis en que existe otro punto relevante de este principio, el cual es que los preceptos deben ser cumplidos a cabalidad y de manera leal, es decir, con el fondo, la forma y el fin de las normas.

De acuerdo con esto, es menester señalar, que todo lo anterior tiene directa relación con lo que es la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, lo que se encuentra respaldado por la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales del Estado, al obligar a que tanto las autoridades como los funcionarios velen por la eficiencia, procuren la simplificación de los trámites y el mejor aprovechamiento de los medios disponibles, e impone a los órganos administrativos los deberes de cumplir sus cometidos en forma coordinada, propender a la unidad de acción y evitar la duplicación o interferencia de funciones.¹²

B. La tutela del principio de probidad administrativa.

No es desconocido que actualmente existe un deterioro o una mutación por así decirse, de los valores éticos, lo que sin duda puede afectar a la Administración Pública. Además,

¹² Contraloría General de la República en el umbral del siglo XXI, pág. 14

este fenómeno suele desencadenar situaciones generalizadas y graves de corrupción, los que fuera de acarrear importantes perjuicios para el patrimonio estatal y para el interés de la ciudadanía, pueden, en cierto modo, llegar a comprometer la estabilidad del país.

Lo anterior se evidencia cuando al existir actos de falta a la probidad de parte de los organismos públicos, los que por ende se transforman en corrupción, son percibidos por los ciudadanos como una pérdida de credibilidad y confianza de éstos, lo que sin duda trae consecuencias nefastas para la institucionalidad.

Los peligros mencionados anteriormente y los hechos producidos por estos, son de vital importancia para el país, ya que constituyen un motivo de preocupación y de advertencia, por lo que se han adoptado medidas de orden legal y estatutarias para proteger este valor en la Ley de Bases.

Así, todo el accionar de los funcionarios públicos debe hacerse con apego a la probidad, definida esta como la conducta moralmente intachable del servidor del Estado, unida a su entrega leal y honesta al desempeño del cargo, con primacía del interés público por sobre el privado.

Debido a todo lo anterior, la Contraloría General de la República, se ha visto en la necesidad de crear conciencia de lo que significa el deber de probidad y de la importancia que tiene este para el desempeño de la Administración Pública y de las dañinas consecuencias de su vulneración, orientando sus políticas y accionar a detener y evitar todo acto que pueda pasar a llevar la probidad administrativa y que desencadene corrupción en la Administración.

Para esto, la Contraloría General de la República, ha intensificado sus labores de investigación de las situaciones en que este principio se vea vulnerado. De la misma forma, imparte y efectúa recomendaciones a los servicios para que estos adopten medidas precautorias y no se vean inmersos en escenarios de corrupción. Hay que dejar claro que el Organismo Contralor, no puede imponer sanciones a los servicios, ya que carece de esta potestad, sin embargo éste puede hacer proposiciones a la Administración, quien es la que decide. Además, si existiese delito en los hechos detectados, la Contraloría General de la República hace las denuncias a la justicia ordinaria y pone los antecedentes en conocimiento del Consejo de Defensa del Estado. Así también, si existen situaciones en donde exista daño al patrimonio fiscal, se inicia el correspondiente juicio de cuentas para identificar las responsabilidades civiles de los funcionarios públicos involucrados.

C. El resguardo del patrimonio público

Con la misma importancia que los otros dos objetivos, la Contraloría General de la República, hace hincapié en la importancia que es el velar por el correcto uso del patrimonio público, el que está conformado por los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

La labor de este Organismo es controlar la integridad del patrimonio y garantizar que los recursos pertinentes sean administrados regular, racional y eficientemente, conforme a las exigencias impuestas por el ordenamiento.

Esta labor, atiende a la necesidad que tiene de saber como se manejan los recursos, por la debida y justificada exigencia que demandan, los habitantes, los cuales son los que aportan la mayor parte de estos recursos, y que estos deben ser retribuidos en servicios públicos que satisfagan sus necesidades.

Este objetivo se encuentra respaldado en la propia Constitución Política de la República, al señalar que “fiscalizará el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las Municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades”.¹³

Otro punto a considerar, es el que el Estado participa con sus recursos en actividades de entes que se encuentran regidos por la legislación privada o común, por lo que el legislador ha considerado que estos entes sean fiscalizados por la Contraloría, sólo para efectos tales como que la intervención estatales mayoritaria o equivalente a la de los demás partícipes. Cabe mencionar que el control que realiza la Contraloría a estas entidades, es sólo para cautelar la inversión de los recursos públicos.

Por otra parte, las instituciones privadas que reciben aportes o transferencias del Estado, al igual que el caso anterior, se encuentran sujetas en determinadas circunstancias a la fiscalización de la Contraloría.

FUNCIONES

La Contraloría General, dentro de sus atribuciones como la entidad fiscalizadora está a cargo de llevar a cabo las siguientes funciones:

¹³ Constitución Política de la República de Chile, Art. 98.

- Toma de Razón
- Emisión de Dictámenes e Informes Jurídicos
- Control Externo a Través de Auditorías e Inspección
- Contabilidad General de la Nación
- Control de Personal
- Juzgamiento de Cuentas
- Otras Funciones, Atribuciones y Potestades

1. Toma de Razón

Esta forma de Control, es relevante dentro de la actividad de la Contraloría General, ya que la distingue de organismos similares puesto que se trata de una facultad que posee únicamente esta entidad fiscalizadora.

La toma de razón, presenta dos características esenciales: primero, es un control previo, ex ante, ya que se realiza con anterioridad a la vigencia del acto en que recae; segundo, es un control vinculante para la administración, ya que esta establecido como un requisito para ésta en lo que respecta a la eficiencia jurídica de las decisiones que adopta. De modo que el acto controlado no produce efectos antes de que se verifique la toma de razón.

Debido a estas características, es por que se dice que tiene un carácter “preventivo”, es decir, que se cierre toda posibilidad de que existan actos de la administración pública que no se apeguen ni a la Constitución Política ni a las leyes.

2. Emisión de dictámenes e informes jurídicos.

Otra de las aristas trascendentes del quehacer jurídico que tiene la Contraloría General, es su labor interpretativa de las normas aplicables en el ámbito administrativo, la cual se materializa, especialmente, en los informes jurídicos que emite a través de sus dictámenes y en las instrucciones de carácter general que imparte, tendientes a precisar el sentido y alcance de las reglas que deben acatar los distintos organismos de la Administración del Estado.

3. Control externo a través de auditorías e inspecciones.

La función de control externo está referida al ejercicio de las facultades fiscalizadoras de la Contraloría General en la sede de las entidades fiscalizadas, a través de funcionarios que actúan como delegados del Contralor investido de amplias facultades. Esta labor se efectúa mediante la realización de auditorías y de visitas inspectivas, para cuyo efecto se han fijado políticas que sustentan el Plan de Control Externo que se elabora anualmente.

Las auditorías comprenden toda acción de fiscalización, pero en la práctica se aplica a las tareas que se cumplen en terreno y encaminada de preferencia a los aspectos financieros y operativos de los entes controlados.

Esta labor, y como se verá más adelante, se ha visto enriquecida con el empleo de nuevas técnicas y procedimientos propios de la auditoría moderna, que han permitido desarrollarla con mayor racionalidad y eficiencia.

Las inspecciones, son realizadas por la Contraloría General, a través de investigaciones específicas de determinadas materias e instruye sumarios administrativos e investigaciones sumarias.

Estas investigaciones se originan de propia iniciativa o mediante la propia la presentación de denuncias o peticiones expresas formuladas por la Cámara de Diputados, las autoridades administrativas, concejales, funcionarios o particulares, relacionadas con situaciones que eventualmente pudiesen ser irregulares o que ameritan una indagación, con el objeto de que la Contraloría emita un informe fundado en las evidencias reunidas.

4. Contabilidad General de la Nación

Con respecto a este tema, la función de la Contraloría General presenta un carácter esencialmente normativo, que se traduce en la fijación de un marco doctrinario general, constituido por principios, normas y procedimientos técnicos que permiten registrar las transacciones o hechos económicos que inciden en la composición de los recursos y obligaciones del Estado, a la vez que consolidar e informar, periódicamente, la gestión financiera de todas y cada una de las entidades del Sector Público.

Con esto, se pretende apoyar con información de procesos de toma de decisiones de la Autoridad Administrativa en sus distintos niveles jerárquicos (nacional, institucional, sectorial y regional), como así mismo respaldar la acción de los controles internos y externos y mantener informado al Congreso Nacional sobre la gestión financiera pública.

5. Control de personal

A la Contraloría, de manera exclusiva, le compete el control jurídico del personal perteneciente a la Administración del Estado, lo que se traduce principalmente, en el examen de las actuaciones relacionadas con la aplicación de las normas contenidas en el Estatuto Administrativo y en la emisión de pronunciamientos acerca del sentido y alcance de las mismas.

La fiscalización en materia de personal se extiende a todas las etapas de la vida funcionaria del empleado, desde el ingreso a la Administración, en cualquier calidad, hasta la expiración de funciones, y por tanto comprende todos los actos que le afecten durante la carrera. Esta fiscalización se realiza básicamente a través de la toma de razón.

6. Juzgamiento de cuentas

El juicio de cuentas tiene por objeto perseguir la responsabilidad civil extracontractual de los empleados de los funcionarios o ex funcionarios a quienes corresponde o haya correspondido la tenencia, uso, custodia o administración de fondos o bienes del Estado, con el fin de mantener la integridad del patrimonio público.

7. Otras funciones, atribuciones y potestades

A. Otras funciones y atribuciones

- a) Orientación, información y capacitación
- b) Registro de Leyes
- c) Recopilación de Leyes y Reglamentos
- d) Refrendación
- e) Apoyo y asesoría a otras entidades del Estado
- f) Liquidación de desahucios de empleados públicos
- g) Destrucción de documentos públicos
- h) Aperturas de Cuentas Corrientes Bancarias
- i) Asistencia a Consejos

B. Otras potestades

- a) Auxilio de la fuerza pública

- b) Exoneración de responsabilidad y convalidación de actos y contratos
- c) Determinación de créditos y deudas del Fisco.

CAPÍTULO IV: MODERNIZACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Debido a la importancia que reviste el accionar de la Contraloría General de la República para un buen funcionamiento del Estado y de acuerdo a lo visto en los capítulos anteriores, es de suma importancia que ésta se sintonice con los otros organismos en lo que respecta a los procesos de modernización.

Es por eso que se ha desarrollado el Proyecto de Modernización Institucional PMI, el que comprende un conjunto de actividades de gran trascendencia para el Organismo Contralor.

Este proyecto se sustenta en el marco general de la Modernización del Estado, que tiene como objetivo la generación de mejoras continuas, tanto en la eficiencia, como en la transparencia y la probidad de la Administración, por lo que la Contraloría General debe disponer de los sistemas, equipamiento e infraestructura necesaria, para dar soporte a estos procesos de modernización en los ámbitos de su competencia, especialmente en lo referido a contribuir a transparentar la gestión de la Administración del Estado.

Dicho proyecto pretende generar mejoras cualitativas y cuantitativas en las funciones y productos de la Contraloría General, a través de la implementación de nuevos sistemas y metodologías de fiscalización de la optimización de los procesos desarrollados por dicha institución y de la capacitación de su personal.

Estas mejoras se traducirán en el aumento de la productividad y de la calidad objetiva del trabajo realizado, en la optimización de los tiempos de respuestas frente a la Administración, y en el potenciamiento de incentivos para la motivación del personal y el desarrollo de una carrera funcionaria.

El objeto del Proyecto es contribuir a mejorar la gestión de las entidades públicas, la preservación del principio de legalidad, la protección del patrimonio del Estado, la preservación de la probidad administrativa, y la confiabilidad y transparencia de la información financiera.

Específicamente, se pretende mejorar los sistemas de gestión de la Contraloría General de la República, así como sus niveles de eficiencia y eficacia operativa en su calidad de Organismo Superior de Control de la Administración, que le permita participar y contribuir al Proceso de Modernización del Estado.

El proyecto contempla los cuatro componentes que se indican a continuación:

1. Desarrollo Estratégico y Organizacional.
2. Mejoramiento de Procesos y Tecnología de Información.
3. Gestión de Recursos Humanos.
4. Iniciativas Innovadoras de Fiscalización, Control y Seguimiento.

DESARROLLO ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL

Este componente tiene por objeto establecer una estructura de organización, funcionamiento e imagen corporativa adecuada para el logro de la misión y de los objetivos de la Contraloría General de la República. Dicha estructura responderá a una planificación estratégica de acuerdo a un nuevo modelo de control y a una administración por resultados. Contempla las siguientes tareas específicas o actividades:

1. Diseño de un nuevo modelo de control, funciones y productos
2. Desarrollo de la capacidad de planificación estratégica de la Contraloría General de la República como un todo, así como sus áreas integrantes; y mejora de la capacidad de control de su operatividad interna, para lo cual el proyecto promoverá una gestión orientada a los resultados, mediante la adopción de compromisos de gestión entre las diversas unidades organizacionales y los respectivos niveles gerenciales y directivos
3. Diseño e implementación de una estrategia y sistema de comunicación
4. Adecuación y rehabilitación de la estructura física de la Contraloría General de la República
5. Proposición del marco normativo, regulatorio y estructural de la Contraloría General de la República e implementación de las medidas de modernización que estén dentro del ámbito de sus atribuciones legales

Los resultados esperados de este componente son:

1. Identificación de los principales productos e indicadores de desempeño de la CGR por área funcional

2. Planes Estratégicos de Gestión por resultados para todas las unidades organizacionales, con los indicadores críticos de productos, plazos y costos
3. Metodología y su aplicación para establecer la relación costo/beneficio de las actividades
4. Mejoramiento de la percepción pública sobre los servicios que presta la Contraloría General de la República
5. Adecuación del ambiente físico para 220 funcionarios de las Contralorías Regionales conforme a estándares técnicos
6. Adecuación de la estructura orgánico funcional de la Contraloría General de la República conforme a su misión y objetivos estratégicos

MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Este componente tiene como objetivo modernizar y desarrollar los sistemas de información corporativos y de comunicaciones de la Contraloría General de la República, que le permitan fortalecer la capacidad de gestión de la entidad, permitiendo una mayor integración interna e intercambio dinámico de información con actores externos. Considera las siguientes tareas específicas o actividades:

1. Diagnóstico, complementación y validación del Plan Maestro de Tecnología de Información (PMTI) de la Contraloría General de la República
2. Ejecución del Plan Maestro de Tecnología de Información
3. Diseño, rediseño o readecuación de los procesos que generan los productos críticos de la Contraloría General de la República.

Los resultados esperados de este componente son:

1. Una red de información local eficiente, que permita la integración y comunicación del personal de la Sede Central y de las 12 Sedes Regionales de la Contraloría General de la República
2. Una plataforma informática compatible, que permita la integración de los sistemas de información de la Contraloría General de la República con los diferentes Servicios usuarios

3. Integración de los diferentes sistemas de información existentes con los nuevos sistemas desarrollados por el Proyecto bajo una nueva plataforma e interfase Web que permita un mejor desempeño de las funciones de la entidad y mayor eficiencia y fluidez en su comunicación con los diferentes Servicios usuarios
4. Acceso de la ciudadanía a los informes financieros, de auditoría y dictámenes jurídicos, entre otros, a través de la página Web de la Contraloría General de la República
5. Integración de los procesos y procedimientos internos, y flujos de trabajo de la Contraloría General de la República optimizados.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este componente tiene como objetivo lograr y mantener una dotación de funcionarios competentes para el desempeño de sus funciones, comprometidos con la misión y objetivos estratégicos de la Contraloría General de la República, y motivados con su proceso de modernización.

Comprende las siguientes tareas específicas o actividades:

1. Planificación y organización de recursos humanos
2. Definición, aprobación y puesta en marcha de nuevas políticas y sistemas de gestión de recursos humanos, incluyendo selección y contratación de personal, evaluación del desempeño, promoción y rotación
3. Elaboración e implantación de un plan de capacitación de los funcionarios de la Contraloría General de la República que incluya, tanto la formación en los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, en especial para la puesta en marcha de las iniciativas innovadoras de control, como el perfeccionamiento para el desempeño de puestos de mando y acceso a funciones de mayor responsabilidad
4. Mejores condiciones de trabajo asociadas a incremento de la productividad
5. Desarrollo de políticas de bienestar del personal.

Los resultados esperados de este componente son:

1. Adecuación de competencias de los funcionarios a los perfiles del puesto

2. Competencias adquiridas a través de procesos de capacitación
3. Funcionarios evaluados de acuerdo con su desempeño
4. Políticas y sistemas de administración de recursos humanos en operación
5. Cumplimiento de compromisos de incremento de productividad.

INICIATIVAS INNOVADORAS DE FISCALIZACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

Este componente tiene por objeto permitir que la Contraloría General de la República, dentro de sus facultades legales, incursione en nuevas modalidades de control, que faciliten a la autoridad competente la mejor asignación de los recursos a través de un control eficiente, dinámico y oportuno.

Contempla las siguientes tareas específicas o actividades:

1. Diseño e implementación de un sistema integrado de gestión y control para las tareas de fiscalización que realiza la Contraloría General de la República en el marco de las funciones que le corresponden por Ley
2. Desarrollo de casos piloto de auditorías concurrentes a proyectos financiados por el BID, de auditorías de medio ambiente y de otras auditorías innovadoras
3. Realización de iniciativas conjuntas Contraloría General de la República - Unidades de Auditoría Interna (UAI), para establecer un sistema de información para la coordinación efectiva de las labores y los procedimientos de dichas entidades
4. Promoción y el desarrollo, con la participación de la Dirección de Presupuestos, de iniciativas conjuntas con las Municipalidades para implementar metodologías y sistemas de información que permitan producir datos contables relevantes sobre costos y productos, de manera que la asignación y uso de los recursos puedan estar relacionados con productos finales.

Los resultados esperados de este componente son:

1. Un Manual de Auditoría Integral que incluya las normas de auditoría de la Contraloría General de la República, guías técnicas para los distintos tipos de auditoría y las explicaciones detalladas de las diversas metodologías de auditoría

2. La utilización de nuevas metodologías, la implementación de la capacitación en el terreno, y la aplicación de nuevas técnicas de auditoría que permitan una mayor eficiencia e innovación en las labores de fiscalización
3. Un sistema de coordinación y evaluación que contribuya al fortalecimiento de las Unidades de Auditoría Interna
4. Un sistema de información financiera que permita producir datos contables relevantes sobre costos y productos para la toma de decisiones de las Municipalidades.¹⁴

El último componente mencionado, es decir, *Iniciativas innovadoras de fiscalización, control y seguimiento*, está conformado por los proyectos que se indican a continuación:

- a) Sistema Integrado de Información y Control a través de Auditorías (SICA);
- b) Sistema de Coordinación con las Auditorías Internas de la Administración (SICAI);
- y
- c) Sistema de Información Financiera Municipal (SIMFU).

Con el fin de viabilizar de manera óptima el desarrollo del presente trabajo, este se adentrará lo que es el Sistema Integrado de Información y Control a través de Auditorías (SICA).

¹⁴ INTRANET CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, PMI.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN Y CONTROL A TRAVÉS DE AUDITORÍAS, SICA

El SICA, es un sistema que se sustenta sobre la base de legal de la Contraloría General de la República, su doctrina Institucional y el Modelo de control, funciones y productos del organismo. Al mismo tiempo, para su funcionamiento, el Sistema utiliza un conjunto de bases de información internas y se relaciona con las demás funciones de la Contraloría General de la República. Para su óptimo funcionamiento el Sistema además debe acceder a un conjunto de bases de información externa que le permitirán contar con información actualizada y en línea, con el objeto de hacer más eficientes los procesos de planificación, asignación y ejecución de las tareas de la Función de Auditoría e Investigaciones Especiales.

El SICA debe responder a un conjunto de requerimientos originados en los distintos entes del Estado, como así también a los requerimientos de la ciudadanía en general. Los resultados que entregue el SICA, producto de la ejecución de sus procesos, deben ser oportunos, relevantes y agregar valor a los usuarios, es decir, que producto de los informes o dictámenes se generen soluciones permanentes, aprendizaje y satisfacción de los usuarios.

Para poder responder a estas demandas, el SICA debe priorizar adecuadamente los recursos que son escasos, considerando para ello elementos de riesgo que tengan como parámetros la importancia de las materias a tratar en términos de la implicancia y relevancia de los recursos asociados. Lo anterior, no implica que sólo se atenderán aquellas materias de la máxima importancia por su origen o consecuencias, o que sólo se responderán aquellas que involucren montos elevados de dinero, sino que, el objetivo del SICA es poder planificar los recursos, basándose en criterios de eficiencia de manera de atender con un criterio de priorización a los requerimientos que se formulen, pero considerando que deben primar principios basados en el bien común y la eficiencia del aparato Estatal en su conjunto.

El SICA en su operación se relacionará con un conjunto de elementos y sistemas tanto internos como externos, de esta manera se podrá contar con información oportuna y sistematizada que permitirá hacer con el objeto de orientar adecuadamente los esfuerzos de fiscalización y al mismo tiempo generar una base de conocimiento común que permitirá el aprendizaje de las personas y de la Contraloría General de la República a la vez.

El SICA considera el desarrollo de metodologías de auditoría, de matrices de control y la optimización de los procesos de planificación, ejecución, información, seguimiento y control de calidad de las auditorías.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se pueden encontrar tres aspectos claves en el desarrollo de este sistema:

1. El SICA es entendido como un integrado de gestión, es decir como un sistema transversal a las unidades que desarrollan labores de fiscalización, con la administración eficiente y eficaz de los recursos humanos disponibles para llevar a cabo la Fiscalización. Y por otra parte, da cuenta de la forma en que se deben realizar la Fiscalización (generadora de valor) a través del establecimiento de normas y metodologías, definiendo un proceso de control de gestión y calidad que permita saber cómo se están ejecutando todos los procesos, de manera que se puedan efectuar los ajustes pertinentes para garantizar la integridad del sistema.
2. El SICA “crea valor” a través de la incorporación sistemática de un enfoque de riesgo y de gestión efectiva de la demanda autogenerada y de la demanda imprevisible y el establecimiento de un modelo que se mueve en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. En este último nivel, el operativo, que es donde se ejecuta la auditoría se introducen además los subprocesos de control de calidad, supervisión y seguimiento, en relación con el aseguramiento de la calidad en los otros niveles, esto será responsabilidad del Control de Gestión que se ha modelado. Adicionalmente, el SICA es un sistema que concibe la gestión de cinco sub-productos: normas, metodología, calidad, estándares y capacitación. Estos sub-productos dotan al sistema de dos condiciones claves: la posibilidad de actualización permanente en la medida que las condiciones del entorno y el marco doctrinario e institucional lo ameriten; y la gestión del conocimiento y experiencia acumulada en la Institución. Ambas condiciones, nos ponen frente a un modelo de procesos de negocio que se puede actualizar y escalar en función de las necesidades de la Institución.
3. El SICA aporta una metodología de auditoría (MAC) según estándares de calidad internacional, lo que permite garantizar un proceso eficiente y eficaz. El MAC es una metodología general para las Auditorías como así también una metodología general para la ejecución de las Investigaciones Especiales. Lo que se refiere a investigaciones sumarias sobre uso de vehículos estatales y sumarios

administrativos. Este considerará algunos de los elementos de las metodologías mencionadas, pero dando un mayor énfasis en la administración documental y en la definición de sucesos relevantes.¹⁵

Finalmente, cabe destacar que *“El SICA como sistema viene a constituir un aporte de especial relevancia en términos de los progresos que inevitablemente deben existir para cumplir con los desafíos de la Doctrina Institucional en materia de Control y en tal sentido debe destacarse primeramente que el nuevo modelo que regulará las acciones en esta materia incorpora a plenitud funcionalidades como la planificación estratégica, la gestión del conocimiento, y en general, un robusto apoyo logístico para el trabajo de control, intensos grados de informatización”*.¹⁶

¹⁵ INFORME FINAL PROYECTO SICA, Consultoras Ernst & Young, IGT Invertec, octubre de 2004, pág.24.

¹⁶ DISCURSO SEÑOR CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA, Ceremonia de inauguración del Curso de Capacitación SICA.

CAPÍTULO V:

METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, MAC

La Contraloría, a través de sus equipos de profesionales, debe efectuar las diferentes auditorías en las entidades determinadas en la planificación. Si bien estas son consideradas como exámenes críticos y sistemáticos aplicados en forma selectiva sobre una organización, sistema, función, programa o área, con el objeto de analizar la evidencia reunida y emitir una opinión objetiva sobre el comportamiento de determinados procesos en conformidad con los parámetros que lo rigen, esto no es el reflejo de lo que se realiza mediante el sistema antiguo de auditorías (de más de dos décadas), ya que este no cumple con los requerimientos que hoy en día se necesitan para llevar a cabo dicha labor.

La Metodología de Auditoría de la Contraloría General de la República de Chile (MAC) será aplicada a los procesos de auditoría como parte de los procesos de fiscalización y control que la Contraloría ejerce sobre las actividades del Estado.

La incorporación de esta metodología en el sistema de control se enmarca en el proceso de modernización del Estado y su propósito es fortalecer la gestión de auditoría realizada por la Contraloría, mejorando su capacidad profesional, y promoviendo una utilización eficiente y eficaz de sus recursos. Esta, contempla el desarrollo de las auditorías sobre la base de un equipo de expertos, que incluye la participación oportuna de los niveles ejecutivo y supervisor durante todo su desarrollo.

Esto permite diseñar procedimientos que respondan a las circunstancias y a las características del servicio o entidad auditado, tanto como al juicio profesional y los aportes del equipo de auditores.

Las principales características de la metodología MAC son:

- Considera prioritariamente el impacto en la auditoría de los riesgos y actividades de las entidades o servicios.
- Enfatiza la relevancia de los controles en la administración de los riesgos.
- Observa las disposiciones legales y reglamentarias.
- Aplica las normas de auditoría pertinentes.

- Utiliza el conocimiento adquirido a través de los trabajos realizados y en la capacitación del personal de la Contraloría.
- Enfoca con creatividad la generación de mejoras y aportes que entreguen valor a las entidades auditadas.
- Promueve el trabajo en equipo y la participación activa y controlada de todos los niveles profesionales.
- Privilegia el juicio profesional.
- Constituye una base homogénea para la realización de los diferentes tipos de fiscalización, permitiendo la movilidad transversal de los recursos profesionales.

La metodología MAC se estructura en tres fases, las que a su vez están compuestas por actividades específicas, dentro de un proceso sistemático de trabajo a desarrollar. Estas actividades se encuentran enfocadas a los riesgos, controles y procesos que se desarrollen dentro del organismo y que tengan relación con la materia a auditar, como también a la integración del equipo auditor. Cabe señalar que las tareas llevadas a cabo durante el desarrollo de las auditorías a través de la metodología MAC, no son de manera rígida y exclusiva, sino que existe la posibilidad de flexibilizar la aplicación de éstas con el fin de alcanzar resultados óptimos. Es menester señalar que por su finalidad requieren de una retroalimentación constante.

Otro punto importante dentro del desarrollo de la metodología MAC, es que se ha previsto que los procedimientos pueden modificarse en el futuro, esto debido a la evolución que tengan las normas y técnicas de auditorías, los avances tecnológicos, los cambios legales que surjan y todas las condiciones que así lo ameriten, con el fin de aplicar un proceso que se encuentre a la vanguardia y a la altura de un país en vías de desarrollo.

Finalmente, cabe señalar que esta metodología la aplica un equipo de profesionales auditores (dependiendo estos del tipo de auditoría que se realice) encabezados por un supervisor y un ejecutivo los que la implementan a través de formularios tipo, los cuales se van completando de acuerdo a la información obtenida por el equipo auditor. Dicha información se desprende de las siguientes fases y sus respectivas tareas:

FASE I: Preparación de la Auditoría

1. Establecer los objetivos de la revisión
2. Validar los recursos asignados

3. Conocer el servicio a auditar
4. Identificar los factores de riesgo
5. Confeccionar el programa de acción de auditoría

FASE II: Ejecución de la Auditoría

6. Efectuar el levantamiento en detalle de los procesos significativos y sus riesgos
7. Identificar, evaluar y probar los controles
8. Evaluar el riesgo combinado y concluir sobre el control interno
9. Definir el programa de pruebas
10. Ejecutar las pruebas de auditoría
11. Analizar los resultados de la aplicación del programa de pruebas

FASE III: Cierre y evaluación de la Auditoría

12. Confeccionar los informes de resultados
13. Informar los resultados a la entidad auditada
14. Evaluar las acciones de post-auditoría
15. Evaluar la auditoría realizada

FASE I: PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA

El objetivo de esta fase es preparar la auditoría en su conjunto. Se deben definir los objetivos específicos y cotejar las capacidades técnicas de los recursos asignados con las necesidades que surgen de la definición de esos objetivos. Es necesario efectuar una primera evaluación de los riesgos de la entidad o de la materia a auditar, sobre la base de información relevante de la matriz de riesgo por servicio público y de resultados de las auditorías anteriores.

1. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

Se requiere definir el objetivo de la auditoría que se llevará a cabo, teniendo en cuenta las necesidades de la Contraloría General de la República. Esta actividad es prioritaria antes de iniciar la auditoría, ya que define los objetivos y el alcance general de ésta.

Procedimientos

1.1 Definir los objetivos de la auditoría y analizar el enfoque metodológico específico que se aplicará

Se debe conocer los requerimientos para conocer el alcance general de la aplicación de la auditoría, los que se encuentran en la planificación o en el informe correspondiente, para que de esta manera se identifiquen y definan todos los objetivos que deben ser cubiertos para poder detectar con claridad la materia que será objeto de revisión.

1.2. Analizar el cuerpo normativo aplicable a la auditoría

De acuerdo al objetivo de la auditoría y a su desarrollo metodológico, se debe identificar la normativa legal y reglamentaria que le es aplicable a dicho proceso con el fin de uniformar el tipo de procedimiento a implementarse dependiendo de la auditoría de que se trate.

1.3. Análisis de resultados de las auditorías anteriores

Se debe revisar los resultados de auditorías anteriores. Para esto se accederá a las bases de información existentes en la Contraloría General de la República, desde donde se buscará información como:

- El detalle de los problemas que haya presentado la entidad o servicio.
- El resultado de otras materias auditadas
- El conocimiento de informes anteriores y de la situación actual respecto de las materias observadas
- El conocimiento de la diligencia y eficacia del ente auditado en implementar las observaciones y recomendaciones formuladas en auditorías anteriores

Todo esto, permite prever la existencia de posibles situaciones o áreas de riesgo, lo que permitiría identificar efectos futuros. De esta manera se estará facilitando la definición de una estrategia más acertada para enfrentar el proceso de auditoría.

Responsables

La responsabilidad de la ejecución de esta actividad recae en el ejecutivo, quien puede delegar en el supervisor la realización de algunos procedimientos. En el formulario correspondiente, deberá quedar constancia de quienes fueron los que revisaron y aprobaron la información obtenida.

Resultados

- La definición de los objetivos
- La identificación de las normas de auditoría aplicables de acuerdo a los objetivos
- La determinación del alcance de la auditoría
- La definición del tipo de informe resultante de la auditoría

2. VALIDAR LOS RECURSOS ASIGNADOS

En esta actividad se debe asegurar que el equipo encargado de llevar a cabo la auditoría cuente con las aptitudes técnicas apropiadas, que los profesionales asignados puedan actuar de acuerdo a los objetivos planteados en la actividad 1, y que además se cuente con los recursos logísticos y financieros necesarios. En caso de que alguno de los requerimientos anteriormente señalados no se cumplan, se deberán buscar las

alternativas que lo hagan más viable con el objeto de que el producto final de la auditoría sea de calidad.

Procedimientos

2.1. Validar las habilidades profesionales necesarias (perfil) para cubrir la auditoría.

Este punto consiste en identificar las características profesionales necesarias que se requieren para llevar a cabo la auditoría, de manera que el equipo tenga un desempeño óptimo en su labor.

2.2. Confirmar el perfil de los profesionales asignados

Lo primero es obtener información acerca de las habilidades técnicas de los profesionales que fueron asignados, determinar el nivel de experiencia que estos tienen en casos de similar naturaleza y revisar sus evaluaciones de desempeño.

Luego, se deben identificar las funciones claves dentro de la auditoría con el fin de compatibilizarlas con las capacidades que tenga cada integrante del equipo, para que de esta manera se puedan asignar áreas funcionales específicas. De existir funciones que no pudiesen ser cubiertas por los profesionales que integran el equipo, se identificará la función como no asignada, quedando constancia de esto en el formulario que corresponda. Además, se debe gestionar la incorporación del recurso faltante.

2.3. Gestionar recursos logísticos y financieros

Se cuantificará los recursos financieros necesarios (pasajes, viáticos, etc.) y se realizarán las gestiones para obtenerlos. También se determinará detalladamente los recursos logísticos requeridos (espacio físico, transporte, acceso a comunicaciones, etc.) indicando si serán provistos por la Contraloría General de la República o por la entidad o servicio auditado, y gestionar su obtención.

2.4. Establecer las metas y objetivos del equipo auditor

Se efectuará una reunión con el equipo de trabajo para acordar los propósitos a cumplir, con el objeto de controlar su cumplimiento en el tiempo.

Responsables

El responsable de esta actividad es el ejecutivo a cargo, el cual podrá delegar la ejecución de algunos procedimientos en el supervisor.

Resultados

- La conformación del equipo de trabajo para cumplir el objetivo de la auditoría y la definición de sus funciones, objetivos y metas.
- La obtención de los recursos logísticos y financieros necesarios para llevar a cabo la auditoría.

3. CONOCER EL SERVICIO A AUDITAR

El propósito de esta actividad es obtener información sobre el servicio o la entidad, relacionada con la materia a auditar, para así poder interiorizarse de su accionar y programar la auditoría de manera más eficiente y eficaz.

Procedimientos

3.1. Conocer las funciones y actividades desarrolladas por las entidades o servicios

Se debe comprender el entorno en el cual se llevará a cabo la auditoría y como este podría afectar la materia a auditar. Lo anterior, implica que el equipo auditor deberá identificar y comprender el marco legal y normativo que lo rige como también conocer los procesos claves asociados a productos críticos.

3.2. Identificar personal clave al interior del servicio o la entidad

Se identificará al personal que este relacionado directamente con la materia a auditar, en especial a aquellos funcionarios que serán la contraparte en el proceso de auditoría.

3.3. Conocer la función de auditoría interna

En el caso que existiera la función de auditoría interna dentro del servicio o entidad, se debe realizar una reunión con los funcionarios responsables para recopilar información que pudiere complementar la auditoría. Además se debe analizar la cobertura y eficacia de sus revisiones, para determinar su impacto en el ambiente de control general. A esos efectos se debe evaluar:

- Posición organizacional dentro de la entidad, rol y misión.
- Adhesión a normas profesionales.
- Programa general de auditoría.
- Acceso a los registros de la entidad y limitaciones al alcance de su función.
- Informes emitidos.

3.4. Establecimiento de fechas de entrega

Se programará la(s) fecha(s) de entrega del o de los informe(s) al servicio o entidad y comunicárselas.

Responsable

El responsable de esta actividad es el auditor a cargo.

La ejecución de algunos procedimientos requiere la participación del supervisor, además este nivel es responsable de aprobar el adecuado soporte y documentación de la información recopilada.

Resultados

El resultado de la actividad es el conocimiento del servicio o entidad en sus aspectos organizacionales, administrativos y financieros relevantes para el objetivo de la auditoría.

4. IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO

El propósito de esta actividad es identificar y establecer los factores de riesgo que pueden afectar a la auditoría. Para ello es necesario determinar los factores de riesgo, tanto internos como externos, que puedan impactar a la entidad, en relación a la materia a auditar, así como la forma en que los enfrenta y administra.

Procedimientos

4.1. Comprender los factores de riesgo internos y externos de la entidad y servicio

Se deben documentar los factores internos y externos que influyan en forma significativa en la entidad o servicio, respecto a la materia a auditar, de manera de identificar lo antes posible el riesgo inherente que pudiese afectarla. Para esto, se utilizará la experiencia del equipo y así acceder a las bases de datos de conocimiento (análisis de riesgo) para complementar el análisis.

Todo lo anteriormente señalado consta de:

- Factores internos y externos; y la influencia de los interesados clave del servicio o la entidad.
- Objetivos, metas y estrategias del servicio o la entidad.
- Relación de los factores de riesgo inherentes con los procesos y la materia a auditar.

4.2. Evaluar el entorno de control interno general

Se debe evaluar el nivel de control interno que existe en el servicio o entidad, para que así se pueda conocer la actitud, el grado de conciencia y las acciones de la administración respecto del control de riesgos y su relación con la materia auditada. Lo anterior es necesario para programar la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a efectuar. Con todo esto, se pretende obtener una visión de cómo la dirección enfrenta la administración de riesgos, tanto en sus aspectos operacionales, financieros y de tecnologías de la información.

4.3. Evaluar si el entorno de control interno general

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe evaluar el entorno de control interno general para conocer como este apoya a la administración en el control y detección de irregularidades y fraudes. Esto es necesario para programar la auditoría, y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar en ella.

Responsables

El responsable de la ejecución de esta actividad es el auditor a cargo. Sin embargo, en algunos casos se requiere la necesariamente la participación del ejecutivo y el supervisor aportando conocimiento sobre la entidad o materia a auditar, o manteniendo reuniones con la administración.

Resultados

El resultado de esta actividad es la identificación de los factores de riesgo que afectan a la entidad, lo que permite entender en forma más profunda de que modo la entidad auditada administra riesgos y controla el impacto de estos en la materia auditada.

5. CONFECCIONAR EL PROGRAMA DE ACCIÓN DE AUDITORÍA

En esta actividad se diseñará la estrategia de auditoría acorde con el conocimiento adquirido sobre la entidad o la materia a auditar, considerando los factores de riesgo determinados en etapas anteriores. La programación general de la auditoría aporta el enfoque y la dirección para las actividades subsiguientes.

El tiempo requerido para ejecutar las actividades de la fase de programación de la auditoría depende de diversos factores:

- Las habilidades y destrezas del equipo de trabajo.
- El tamaño y la complejidad de la entidad o materia a auditar.
- Si se trata de una primera auditoría o de una recurrente.
- Si el equipo de auditoría ya ha participado en auditorías similares o si ha desarrollado labores de auditoría en la misma entidad

Procedimientos

5.1. Efectuar un análisis de la información relevante

Se efectuará un análisis de la información relevante sobre la materia a auditar. Esta información puede ser tomada de distintas fuentes y se complementa con la obtenida y documentada en las actividades 3 y 4, de manera de poder identificar las áreas de alto riesgo que requieran énfasis en la auditoría, y áreas de bajo riesgo en las que se puede minimizar los esfuerzos.

5.2. Identificar cambios importantes

En este punto se debe confirmar los cambios relevantes en los factores externos o internos, en los interesados clave, en las características organizacionales, en el control interno a nivel general de la entidad y en los riesgos de fraudes; todo esto se realizará revisando la información recabada hasta ese momento en los formularios respectivos. De existir algún cambio desde la fecha en que se obtuvo la información, ello podría afectar la definición del plan de la auditoría.

5.3. Identificar los procesos que influyen sobre la(s) materia(s) a auditar

Es necesario identificar los procesos que influyen en las materias a auditar, de acuerdo a la experiencia y la información obtenida hasta esa etapa, además se identificarán los procesos significativos, considerando el efecto que un error en éstos pueden causar en dicho proceso.

5.4. Hacer una evaluación preliminar de riesgo combinado (inherente y de control) sobre los procesos significativos para la materia a auditar.

En este punto se efectuarán conclusiones respecto de la evaluación preliminar de riesgo combinado. Esto se llevará a cabo sobre la base de la información ya recabada, considerando el resultado de auditorías anteriores y la experiencia del equipo de trabajo.

5.5. Analizar la estrategia preliminar para abordar la auditoría

De acuerdo a los objetivos establecidos de la auditoría a implementar, para cada proceso significativo que afecta la materia a auditar se debe optar por una de las siguientes estrategias:

- La revisión y prueba de los controles (estrategia de controles).
- La revisión del resultado del proceso sin considerar los controles (estrategia sustantiva). En esta estrategia el auditor desarrolla posteriormente los procedimientos de la actividad 6 y luego desarrolla la actividad 9.

La decisión entre estas estrategias debe basarse en el resultado de la evaluación preliminar de riesgo.

5.6. Efectuar una reunión de programación general de la auditoría

Se realizará una reunión de trabajo denominada "Reunión de Programación General de la Auditoría" con los integrantes del equipo de trabajo, para compartir los conocimientos, comprender el enfoque que se dará al proceso de auditoría y revisar el programa.

El equipo de auditoría se pondrá de acuerdo en la estrategia y el alcance general de la auditoría y lo firmará en señal de aprobación y toma de conocimiento, para continuar con la fase de ejecución de la auditoría.

5.7. Preparar el “Memorandum de Programación y Resumen de Auditoría” (MPRA)

Preparar un resumen que sustente el programa de auditoría acordado en la reunión de programación. Este documento debe ser generado por el auditor a cargo y proporcionado a todos los participantes del proceso de auditoría.

Responsable

Esta actividad es de responsabilidad del auditor encargado en cuanto a la ejecución.

El ejecutivo y el supervisor deben revisar y aprobar la programación general, ya que se espera que estos dos últimos niveles aporten con su conocimiento y experiencia en la definición de la estrategia de auditoría más eficaz y eficiente.

Resultado

Programa General Preliminar de Auditoría.

FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El objetivo de esta fase es definir y llevar a cabo los procedimientos de auditoría en concordancia con el programa general preliminar. En esta fase se efectúan las pruebas correspondientes y se concentra el mayor uso de los recursos.

Si bien se recibe como entrada el programa general preliminar, es posible que se generen cambios a este debido a los resultados de actividades que pudiesen no confirmar la evaluación preliminar de riesgo combinado resultante de la confección del programa de acción de auditoría.

6. EFECTUAR EL LEVANTAMIENTO EN DETALLE DE LOS PROCESOS SIGNIFICATIVOS Y SUS RIESGOS

Esta actividad está dirigida a conocer, comprender y documentar en detalle los procesos significativos, identificados en la actividad 5, que afectan las materias a auditar y a la identificación de los riesgos, para después identificar qué puede fallar en el flujo de procesamiento.

Procedimientos

6.1. Obtener información de los Procesos Significativos

En esta actividad se deben realizar reuniones con los responsables de los procesos significativos identificados en el formulario 500 "Programa General de Auditoría", a objeto de entender su funcionamiento y su efecto en la materia a auditar.

Se debe documentar detalladamente el funcionamiento de los procesos, lo que permitirá en etapas posteriores efectuar el análisis de qué puede fallar (riesgos) para orientar de manera más eficiente la auditoría.

La documentación de los procesos debe estar integrada por:

- Flujogramas de proceso
- Identificación de los objetivos de control relacionados con la materia a auditar.
- Identificación de los componentes significativos del proceso
- Detalle de los componentes significativos

Si bien, la información obtenida debe quedar reflejada como resumen en el formulario correspondiente, cabe mencionar que esta debe ser complementada con minutas de reunión, flujos de proceso y descripciones narrativas que permitan entender en su totalidad el proceso.

6.2. Identificar Riesgos

En esta actividad se debe identificar lo que podría fallar en el flujo de procesamiento o, dicho de otra forma, se determinan los riesgos de errores o fallas que impidan el logro de los objetivos de control relacionados con la materia a auditar. Esta actividad se realiza para cada proceso significativo y para los sistemas de información que los soportan (sostienen). Esta información será utilizada en etapas posteriores para la identificación de controles que mitiguen los riesgos.

Responsable

La responsabilidad por la ejecución de esta actividad recae en el auditor de terreno. Cuando la auditoría requiere comprender procesos con importantes componentes tecnológicos, podría requerirse la participación de especialistas que serán responsables de levantar esos riesgos, ya sea comprendiendo el proceso, o bien identificando riesgos. El auditor a cargo, deberá revisar en detalle el trabajo realizado por el auditor en terreno y por otra parte el supervisor revisará y aprobará el levantamiento de los procesos y sus riesgos, revisando la documentación generada en esta actividad.

Resultado

El resultado que se espera obtener al término de esta actividad es la identificación de la relación entre los procesos significativos y los riesgos relacionados con la materia a auditar.

7. IDENTIFICAR, EVALUAR Y PROBAR LOS CONTROLES

En esta actividad se debe identificar los controles establecidos para mitigar los riesgos ya identificados, es decir, que es lo que puede fallar respecto a cada objetivo a cubrir en la auditoría, y probarlos cuando se considere pertinente.

En esta actividad se identificarán los siguientes riesgos:

- No cubiertos por los controles establecidos.
- Cubiertos con controles ineficaces (los cuales no se deben probar por su condición).
- Cubiertos por controles eficaces (los cuales se deberán probar para validar su correcto funcionamiento).

Hecho lo anterior, se podrá tener una evaluación sustentada del riesgo combinado (riesgo inherente combinado con riesgo de control) que permita, de acuerdo al tipo de auditoría y sus objetivos, definir un Programa de Pruebas Final, de ser necesario.

Procedimiento

7.1. Identificar los controles de los procesos significativos

Por cada riesgo determinado para los procesos significativos se debe documentar los controles en operación que cubrirán el riesgo identificado en el “Qué puede fallar”.

La identificación de los controles debe ser hecha con un criterio de relevancia. Es decir, si existe más de un control, identificar aquel que proporciona un mayor grado de seguridad.

La identificación de los controles se efectúa revisando la información del proceso, efectuando reuniones con los usuarios, haciendo seguimiento de operaciones o aplicando otra técnica que cubra el objetivo.

7.2. Revisar controles generales de tecnologías de información (TI) relacionados con los procesos significativos

En esta actividad, se deben analizar los procesos significativos a objeto de determinar su nivel de soporte tecnológico. De existir sistemas computacionales soportando los

procesos significativos, se debe hacer un levantamiento de los controles que tengan relación con estos en el área tecnológica. Así, se podrá comprender el impacto de la tecnología en el cumplimiento de los objetivos de control que cubren la materia a auditar.

7.3. Comprender los controles

Identificar la forma en que los controles establecidos cubren los riesgos del proceso. En esta actividad se debe reconfirmar el entendimiento de los controles, mediante la indagación con otros participantes del proceso, clasificándolos de acuerdo a su naturaleza (preventivos o detectivos), así como la forma en que están implementados.

7.4. Ejecutar recorridos

Efectuar recorridos para confirmar la comprensión de los procedimientos y de los controles sobre los procesos significativos. El recorrido se efectuará tomando información propia del proceso (real) y confirmando todos los procedimientos documentados. De existir diferencias con lo documentado, se procede a efectuar los cambios en la documentación correspondiente.

7.5. Evaluación preliminar de la eficacia de los controles

Terminados los recorridos y confirmados los procedimientos de control existentes, se debe efectuar una evaluación del diseño de estos, desde la perspectiva de su eficacia, es decir, evaluar si en la forma en que han sido diseñados, mitigan el riesgo para el que fueron establecidos. Es importante destacar que aún no es necesario probar el funcionamiento de los controles, basta con evaluarlos desde la perspectiva de su diseño.

7.6. Resolver sobre los controles a probar

Se debe decidir respecto de la eficacia de los controles, de manera de decidir si el control es:

- Eficaz: En este caso se debe generar un programa de pruebas de los controles. Si el auditor opta por este camino debe preparar el programa de pruebas de

cumplimiento de controles, de la forma que se explica más adelante en esta actividad.

- Ineficaz: En este caso el objetivo de la auditoría no se puede cubrir mediante una estrategia basada en controles.

7.7. Diseñar y ejecutar pruebas sobre controles

Diseño

Se debe diseñar el “Programa de Pruebas de los Controles”, para aquellos que resultaron eficaces, luego de aplicar el procedimiento 7.5. El diseño del programa de pruebas debe ser analizado con el supervisor debido a que es la base para determinar finalmente el alcance de otros procedimientos de revisión, si corresponden.

También se debe incluir el diseño de las pruebas de controles sobre el área de Tecnología de la Investigación, si los controles están categorizados como programados.

Ejecución

Se debe ejecutar el programa de pruebas de controles, dejando indicado el resultado de éstas. Además, toda información de respaldo debe ser referenciada a los papeles de trabajo, manuales o electrónicos, en el formulario correspondiente.

7.8. Evaluar los resultados de las pruebas sobre controles

Una vez concluidas las pruebas, se deben evaluar sus resultados de manera de confirmar si:

- No hay excepciones y el control cubre el riesgo de manera adecuada. Se concluye que el riesgo es bajo.
- Existen excepciones en el resultado de la prueba y por ende, no es satisfactoria. En este caso el auditor debe decidir, eventualmente con el apoyo del supervisor, si se califica el riesgo como medio o alto, sobre la base de la experiencia de ambos. La evaluación anterior no es cuantitativa, por lo que el juicio y experiencia de quienes participan en la decisión es muy relevante.

Responsable

Esta actividad la realiza el auditor en terreno, diseñando el programa de pruebas de controles y posteriormente ejecutándolo. El auditor a cargo podrá delegar el desarrollo del programa de pruebas, pero siempre deberá realizar una revisión en detalle del trabajo realizado por el auditor en terreno.

El supervisor de auditoría deberá aprobar el programa de pruebas de controles con anterioridad a su ejecución.

Cuando los procesos que están siendo revisados son soportados en gran parte por sistemas informáticos o estos sistemas son de elevada complejidad, se hará necesaria la participación de un especialista tecnológico para el apoyo en terreno, de:

- Identificación de controles automatizados.
- Diseño de pruebas.
- Ejecución de pruebas.

Resultado

El resultado obtenido tras la ejecución de esta actividad es la conclusión del riesgo de control relativo al cumplimiento de los objetivos claves de la materia a auditar.

8. EVALUAR EL RIESGO COMBINADO Y CONCLUIR SOBRE EL CONTROL INTERNO

El propósito de esta actividad es concluir sobre el riesgo de auditoría, para lo que debe considerarse la combinación de los riesgos inherentes y de control, lo cual proporciona niveles de clasificación de riesgo para la materia a auditar.

Los niveles de clasificación de riesgo para la materia a auditar determinan la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría de etapas posteriores, de ser necesarios.

En caso de auditorías cuyo objetivo es emitir una opinión sobre los sistemas de control, la evaluación del riesgo combinado es el producto final de las mismas.

Procedimientos

8.1. Documentar el riesgo inherente de la materia auditada

Debe detallarse las consideraciones de riesgo inherente para la materia auditada, incorporando en el análisis la forma en que los objetivos de control se ven afectados por este tipo de riesgo. Esta información es la base para posteriormente, en el procedimiento 8.2, evaluar el riesgo inherente para cada objetivo de control de la materia auditada.

8.2. Evaluar el riesgo inherente

Para cada objetivo de control y sus riesgos identificados, el auditor evalúa el riesgo inherente en uno de los tres niveles de clasificación: bajo, medio y alto, tomando como base las consideraciones descritas en el formulario correspondiente.

8.3. Evaluar el riesgo de control

Para cada control identificado como relevante, se debe evaluar el riesgo de control en relación al procedimiento 7.1. La evaluación del riesgo de control se sustenta tanto en la conclusión del riesgo de control, como en la evaluación de la eficacia de los controles, ambas contenidas en los formularios correspondientes. Lo anterior permite evaluar el riesgo de control en uno de los tres niveles bajo, medio o alto.

Finalmente, la evaluación debe cubrir cada uno de los objetivos de control y sus riesgos identificados.

8.4. Determinar el riesgo combinado

Se debe concluir sobre el riesgo combinado (riesgo inherente combinado con riesgo de control), lo que se efectúa considerando la evaluación realizada en el procedimiento 8.2 y 8.3

La combinación del riesgo inherente y de control permite decidir entre cuatro niveles de clasificación: nivel 1: mínimo, nivel 2: bajo, nivel 3: medio, nivel 4: alto.

8.5. Concluir sobre riesgo en auditorías específicas

Las auditorías específicas en que se requiera emitir una opinión sobre sistemas de control (contable, operacional, técnico, etc.) deben ser desarrolladas considerando la evaluación del procedimiento 8.2., y otros antecedentes generales relacionados con el efecto de factores internos y externos en el servicio o entidad.

Responsable

La responsabilidad por la ejecución de esta actividad es del auditor a cargo. El supervisor debe participar en ella activamente, aportando su conocimiento y experiencia en el servicio o entidad auditada y debe aprobar la determinación del riesgo combinado.

Dada la importancia de esta conclusión, el ejecutivo también debe aprobar la evaluación de riesgo combinado.

Resultado

El producto de esta actividad es la definición del nivel de riesgo combinado de la materia a auditar en base a la prueba de los controles en operación.

9. DEFINIR EL PROGRAMA DE PRUEBAS

El propósito de esta actividad es preparar el programa de pruebas detalladas para llevar a cabo la auditoría de acuerdo con su objetivo. Este programa debe responder al nivel de riesgo obtenido en la evaluación de riesgo combinado ejecutada en la actividad 8.

Procedimientos

9.1. Recuperar información de riesgo combinado

Se debe recuperar la información de la evaluación del riesgo combinado para poder definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría de detalle.

9.2. Preparar el programa de pruebas de detalle

Para cada nivel de evaluación de riesgo de la materia auditada, definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría de detalle.

Los procedimientos de detalle o sustantivos comprenden los procedimientos analíticos, de análisis de datos y las pruebas sobre detalles, por lo tanto, al momento de confeccionar el programa, debe indicarse claramente a qué tipo de prueba, de las señaladas, corresponde el procedimiento

9.3. Completar el “Memorándum de Programación y Resumen de Auditoría” (MPRA)

Como resultado de las actividades de evaluación del riesgo combinado y de la generación del programa de auditoría, se debe completar el “Memorándum de Programación y Resumen de Auditoría” (MPRA), cuya preparación inicial responde a la ejecución del procedimiento 5.7.

Este documento debe ser actualizado por el auditor a cargo y distribuido a todos los integrantes del equipo de trabajo.

El MPRA se completa teniendo como respaldo principalmente la preparación de los formularios que tienen relación con la evaluación del riesgo combinado y el programa de la auditoría, los cuales se han ido completando durante el transcurso de la metodología.

Responsable

La responsabilidad por la ejecución de esta actividad es del auditor a cargo.

El supervisor debe participar activamente, dirigiendo y aportando su conocimiento y experiencia en el servicio o entidad auditada.

El supervisor y el ejecutivo deben aprobar los programas de auditoría descritos en el formulario que corresponda, lo que deben hacer firmando dichos documentos.

Resultado

El resultado de esta actividad es el programa de auditoría que responde al nivel de riesgo determinado. El programa contiene la descripción, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben ejecutarse.

10. EJECUTAR LAS PRUEBAS DE AUDITORÍA

El propósito de esta actividad es ejecutar los procedimientos de auditoría contenidos en los programas de prueba. Los procedimientos se denominan de detalle o sustantivos, y comprenden los procedimientos analíticos, de análisis de datos y las pruebas de detalle.

Las pruebas de detalle o sustantivas se ejecutan para obtener evidencia sobre la integridad, exactitud y validez de los datos, y sobre la razonabilidad de las estimaciones u otra información administrativa, operativa, financiera o contable relacionada con la materia a auditar, así como para identificar errores y otros aspectos que además de sus implicancias sobre la auditoría, pudieren ser indicios de otros problemas en las operaciones del servicio o entidad.

Procedimientos

10.1. Ejecutar pruebas de auditoría

Se debe ejecutar el programa de pruebas de auditoría que se encuentra documentado en el formulario correspondiente, donde se encuentra toda la información recabada hasta el procedimiento anterior.

10.2. Documentar la ejecución de las pruebas de detalle

Se debe documentar la ejecución de las pruebas, para lo cual se debe considerar los requerimientos sobre documentación en papeles de trabajo (en formato manual y en archivos electrónicos), puesto que éstos son el respaldo principal de las conclusiones y reflejan la ejecución de una auditoría de acuerdo con las normas profesionales, los requisitos regulatorios, y las políticas y procedimientos de la Contraloría General de la República.

10.3. Concluir sobre resultados de las pruebas de auditoría

Se debe concluir sobre el resultado de las pruebas de auditoría, reflejando en dicha conclusión, si los resultados son satisfactorios o presentan discrepancias con el resultado esperado más allá de los límites definidos. En caso de que el resultado genere diferencias u observaciones, debe señalarse su impacto en la auditoría.

Responsable

La ejecución y la documentación de las pruebas es responsabilidad de los auditores asignados en terreno.

El auditor encargado debe velar por la suficiencia de las pruebas y el supervisor y ejecutivo deben dejar evidencia de su aprobación de la actividad en su conjunto en lo referente a las conclusiones de los resultados.

Resultado

El producto final de esta actividad es el resultado de las pruebas efectuadas de acuerdo al programa diseñado.

11. ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE PRUEBAS

El propósito de esta actividad es analizar los resultados y conclusiones de los procedimientos de auditoría efectuados de acuerdo al programa de pruebas definido, los que se analizan en función del objetivo de la auditoría.

Este análisis del resultado de la ejecución de los procedimientos definidos en el (los) programa(s) de prueba(s), conlleva:

- Considerar si el conjunto de los procedimientos de auditoría aporta la suficiente evidencia al auditor y al equipo de auditoría, para concluir sobre la materia y el objeto de la misma.

- Analizar factores utilizados para la programación general y específica de la auditoría.
- Analizar las diferencias, observaciones o excepciones detectadas.

Procedimientos

11.1. Analizar los factores utilizados en la programación general de la auditoría con el resultado general de las pruebas.

En caso de que el resultado de las pruebas no responda a la evaluación de riesgo combinado, se debe redefinir dicha evaluación y, por ende, diseñar un programa de pruebas adicionales. Lo anterior debe quedar establecido en el formulario que corresponda el la sección de “Modificaciones a la Estrategia o al Programa de Auditoría”. Si como producto del resultado de las pruebas se identifican factores de riesgo adicionales a los documentados en el formulario de “Entorno de Control Interno”, se deben complementar los procedimientos para cubrir estos nuevos factores de riesgo. Lo anterior, debe ser acordado con el supervisor y documentado en el formulario que corresponda a los análisis de resultados de pruebas, específicamente en las reconsideraciones de factores de programación de la auditoría.

11.2. Analizar y/o cuantificar las diferencias, observaciones o excepciones de auditoría, concluir sobre ellas y comunicarlas.

Se debe Identificar y resolver qué hacer respecto de las diferencias, observaciones o excepciones resultantes de la ejecución del programa de auditoría. Este procedimiento implica una serie de acciones, tales como:

- Analizar diferencias, observaciones o excepciones.
- Efectuar una reunión con la administración, a objeto de comunicar las diferencias u observaciones y solicitar al servicio o entidad que corrija o resuelva todas las diferencias, observaciones y excepciones, cuando corresponda.
- Preparar el “Resumen e Informe de Diferencias y Observaciones de Auditoría” que forma parte del “Memorándum de Programación y Resumen de Auditoría”.
- Evaluar el impacto de las diferencias, observaciones y excepciones de auditoría y su efecto en el informe de auditoría.

Dependiendo del objetivo de la auditoría, debe confeccionarse el “Resumen e Informe de Diferencias y/u Observaciones de Auditoría”, el cual formará parte del MPRA.

Responsables

La responsabilidad por la ejecución de esta actividad, corresponde al auditor a cargo y debe ser revisada en detalle por el supervisor de auditoría.

Resultado

El producto de esta actividad son las conclusiones de todos los procedimientos relevantes de la auditoría, necesarios para confeccionar el informe de la misma.

FASE III: CIERRE Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA

El objetivo de esta fase es efectuar el cierre del proceso de auditoría. En esta se debe confeccionar el informe de auditoría, que se preparará a partir de los resultados y conclusiones de las pruebas de auditoría (de controles y detalladas). Luego se informa los resultados a la entidad mediante el envío del informe respectivo.

Forma parte de esta fase, la evaluación de los resultados y conclusiones obtenidas en el proceso de la auditoría, que puede dar origen a otras acciones tales como: sumarios administrativos, investigaciones especiales o reparos y auditorías específicas.

Finalmente, la fase culmina con una evaluación de la auditoría realizada.

12. CONFECCIONAR LOS INFORMES DE RESULTADOS

El propósito de esta actividad es confeccionar el informe de resultados de la auditoría. Su preparación se efectúa con la documentación que sustenta las conclusiones y con el cierre de los papeles que aseguran la finalización de todas las etapas y procedimientos programados.

Procedimientos

12.1. Documentar las conclusiones

Se deben preparar las conclusiones que permitan confeccionar el informe de la auditoría, sobre la base de los resultados obtenidos en la identificación y análisis de controles y de los resultados del programa de auditoría. Además se deben tener en cuenta las consideraciones y análisis de los resultados de las pruebas.

Finalmente, se debe resumir las conclusiones específicas y generales de la materia auditada, donde uno de estos será llevado al "Memorándum de Programación y Resumen de la Auditoría" (MPRA).

12.2. Identificar las normas aplicables en la preparación del informe

De acuerdo al objetivo de la auditoría, el auditor debe identificar y detallar las normas por las cuales se regirá la confección del informe. Debe detallar las normas específicas y

generales aplicadas y si se han considerado normas adicionales requeridas por la materia a auditar y el objetivo de la auditoría.

12.3. Analizar las implicancias jurídicas de los hallazgos

El supervisor y/o ejecutivo del equipo de auditoría se reunirá con los asesores legales de la Contraloría, para analizar las implicancias legales que puedan tener las observaciones y comentarios a incluir en el informe.

Todas las observaciones que se formulen deben estar legalmente respaldadas y los comentarios legales que se desprendan de la reunión y que pudiesen tener efecto en la auditoría, ya sea porque se requieran procedimientos adicionales o porque afecten la emisión del mismo, se documentarán en el formulario correspondiente al cierre de la auditoría, en la sección de análisis legal del informe. De ser necesaria una opinión formal de los asesores legales, ésta debe ser incorporada en los papeles de trabajo y referenciada en mismo formulario.

12.4. Efectuar reunión de cierre con ejecutivos de la entidad auditada

Al concluir la auditoría, se debe celebrar una reunión de cierre con la administración de la entidad o servicio. Esta reunión tiene un carácter meramente informativo, en relación a los principales hallazgos encontrados en la auditoría, de manera de entregar valor al trabajo realizado.

Previo a la reunión de cierre se deben agotar todas las instancias para aclarar los puntos pendientes y haber obtenido la documentación que sustentan las conclusiones de auditoría.

Cabe señalar que en esta instancia no se entregan borradores de informe o minutas y el carácter de la reunión es estrictamente oral y protocolar.

12.5. Preparar el informe preliminar de auditoría

Una vez que se ha documentado apropiadamente las conclusiones y han sido definidas las normas para preparar el informe, se procederá a confeccionar el informe preliminar.

Este informe puede ser preparado bajo dos perspectivas, no excluyentes entre sí:

- Orientado a describir materias de auditoría relacionadas con sistemas de control.
- Orientado a emitir una opinión de la materia o entidad auditada.

El informe preliminar debe ser claro, breve y preciso. Su estructura debe ser de fácil comprensión y desarrollada en forma lógica, de forma tal que el auditado pueda identificar claramente las materias relevantes.

Dicho informe se focalizará en los hallazgos más que en las actividades llevadas a cabo en la revisión, el cual será aprobado por el ejecutivo y el supervisor. Además se documentarán las funciones y responsabilidades de quienes participaron en el proceso de la auditoría.

12.6. Entregar el informe preliminar

El ejecutivo debe entregar al ente auditado, el informe preliminar para su análisis y requerir comentarios en un plazo acordado entre ambos, no superior a 7 días.

12.7. Recibir comentarios al informe preliminar y considerar eventuales ajustes.

Una vez que se reciben los comentarios de la entidad al informe preliminar, el ejecutivo los analiza y si corresponde, los considera para la emisión del informe final.

12.8. Preparar el informe final de auditoría

Una vez recibidos los comentarios del ente auditado sobre el informe preliminar, se procederá a confeccionar el informe final.

Dependiendo de los comentarios recibidos por parte de la entidad auditada, se pueden generar las siguientes situaciones:

- Se mantienen las observaciones del informe preliminar.
- Eliminarse observaciones o cambiarse el sentido de las mismas.

Responsable

La preparación del informe preliminar corresponde al auditor a cargo y requiere de la revisión y aprobación del supervisor y ejecutivo.

La reunión de cierre de la auditoría con el servicio o entidad, es responsabilidad del auditor a cargo y/o supervisor a cargo de la auditoría.

El supervisor de auditoría y el ejecutivo son, en última instancia, responsables del informe, el cual deben aprobar. Esta aprobación se formaliza en el documento "Resumen y Aprobación de Auditoría (RAA)" y en el "Memorándum de Programación y Estrategia de Auditoría (MPRA)".

Como última instancia y como mecanismo de control de calidad, el informe final debe ser revisado y aprobado por un ejecutivo independiente a la auditoría. Esta aprobación deberá quedar documentada en el formulario "Resumen y Aprobación de Auditoría (RAA)".

Resultado

El producto de esta actividad es el informe de la auditoría.

13. INFORMAR LOS RESULTADOS A LA ENTIDAD AUDITADA

El propósito es enviar el informe a la entidad o servicio auditado. Dependiendo del objetivo de la auditoría, este informe puede ser:

- Un informe con observaciones o comentarios que deben ser respondidos por la administración del servicio o entidad auditada. Un ejemplo de este informe es aquel que se orienta a emitir una opinión sobre un sistema de control.
- Un informe que contiene asuntos que no requieren respuesta de la administración del servicio o entidad. Un ejemplo de este tipo de informe es aquel que se emite para su publicación o envío a otros organismos.

Procedimientos

13.1. Enviar el informe

Se debe preparar una carta de envío del informe al servicio o entidad o a quienes corresponda la recepción del mismo. Esta carta debe ser firmada por el Contralor o por quién se haya delegado para estos efectos.

Se debe enviar el Informe al servicio o entidad auditado por medio de la rutina protocolar de la Contraloría, que funcionalmente recae en la Oficina de Partes.

13.2. Monitorear el proceso de respuesta del informe

Dependiendo del objetivo de la auditoría y la naturaleza del informe puede ser necesario obtener una respuesta por parte del servicio o entidad en un plazo determinado. Ante tal situación, se requiere que se efectúe un monitoreo del proceso de respuesta de forma de velar por el cumplimiento de los plazos establecidos para las respuestas a tales informes

Responsable

El responsable de la ejecución de esta actividad es el ejecutivo del equipo de auditoría. Las labores de seguimiento pueden ser delegadas en el supervisor.

Resultado

El resultado de esta actividad es el envío del informe y cuando, de acuerdo al objetivo de la auditoría, se requiere respuesta al informe, el producto se manifiesta en las respuestas recibidas que son analizadas para decidir sobre acciones posteriores, en el ámbito y potestad de la Contraloría.

14. EVALUAR LAS ACCIONES DE POST-AUDITORÍA

En esta actividad se analiza el estado de las acciones dispuestas, que constan en el informe, tales como observaciones para mejoras en controles, sumarios, reparos o juicios

de cuenta. En el caso de que se amerite la realización de algún otro tipo de auditoría, el ejecutivo a cargo de la auditoría remite los antecedentes a planificación para su posterior ejecución.

El ejecutivo de la auditoría debe velar para que los antecedentes enviados a la instancia de realizar la acción post-auditoría, a objeto de monitorear el cumplimiento de las conclusiones del informe de auditoría.

Procedimientos

14.1. Analizar respuesta al informe preliminar

Una vez que se recibe la respuesta de la entidad al informe enviado, el ejecutivo analiza la respuesta y en la medida en que responda a los requerimientos exigidos en la observación, se dará por concluida la auditoría.

Si la respuesta resulta insuficiente para satisfacer los requerimientos de la observación, se dará inicio al siguiente procedimiento.

14.2. Decidir acciones posteriores

Se deberán analizar las acciones posteriores que podrían ser emprendidas, Las acciones que pueden ser iniciadas son:

- Investigaciones especiales
- Auditorías específicas

Responsable

El responsable de la ejecución de esta actividad es el ejecutivo del equipo de auditoría, quien se apoya en el supervisor para tomar la decisión de ejecutar acciones post-auditoría.

Resultado

El producto de esta actividad es una decisión que puede llevar a dar por concluida la auditoría o que se ejecute una acción post-auditoría por parte de otras áreas funcionales de la Contraloría.

15. EVALUAR LA AUDITORÍA REALIZADA

En esta actividad se realiza una autoevaluación del equipo de trabajo de la auditoría, en dos áreas específicas: cumplimiento metodológico y logro de las metas y objetivos del equipo de trabajo que se definieron en el procedimiento 2.4.

Procedimientos

15.1. Evaluar la auditoría

Con el apoyo de una “lista de chequeo” se debe realizar una evaluación del cumplimiento metodológico y la apropiada utilización de todos los formularios requeridos para documentar la auditoría.

El grado de cumplimiento de las metas y objetivos del equipo es evaluado por el ejecutivo y el supervisor sobre la base de los objetivos trazados al inicio de la auditoría.

La evaluación de la documentación de la auditoría y de sus conclusiones es efectuada por el ejecutivo y el supervisor.

15.2. Proporcionar información a procesos SICA

El supervisor deberá enviar la información resultante a otros procesos del SICA, entre las que se incluyen:

- Información para actualizar matrices de control y de riesgo utilizadas en el proceso de la auditoría. La información considera riesgo inherente, riesgo de control, y riesgo combinado de los procesos auditados

- Información para la función de Administración de Bases de Conocimiento. Para esto, el supervisor debe asegurar que ésta ha sido validada, supervisada y representa información que puede aportar valor a otros procesos al interior de la Contraloría.

Responsables

El responsable de la ejecución de esta actividad es el ejecutivo a cargo del equipo de auditoría, para lo cual se apoyará en el supervisor para efectuar la evaluación de los tres elementos descritos.

Resultado

El producto de esta actividad es la evaluación del cumplimiento metodológico, del logro de las metas y objetivos del equipo de trabajo, y de la adecuada sustentación y documentación de respaldo de la auditoría.¹⁷

¹⁷ INFORME FINAL MAC.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo, se entiende que por una parte, y en relación a lo visto en los primeros capítulos, es de suma importancia recalcar que el desarrollo de un Estado no tiene que ver sólo con la mejora del aspecto económico, sino que debe conjugar una serie de elementos para que esto suceda, siendo uno de los puntos, el fortalecer la relación de éste con el sector privado y la sociedad civil.

Por otra parte, cabe mencionar que sin duda alguna el proceso de control es fundamental para resguardar el correcto funcionamiento de una institución.

Todo esto nos lleva a comprender porque cuando se implementa un proceso de reforma y modernización como el que se está llevando a cabo en nuestro país, es indispensable que se piense de inmediato en la modernización de la Contraloría General de la República, ya que esta, por ser la institución superior de fiscalización del Estado, debe estar a la vanguardia en lo que respecta al control que dicha institución realiza a los servicios y entidades del sector público.

Esto, debido a que por las funciones que tiene la Contraloría General de la República, debe velar porque los órganos del Estado se apeguen a las normas legales y reglamentarias que los rigen, ya que de no ser así, la labor del Estado se desvirtúa y esto lleva a que la ciudadanía pierda la confianza en él.

Debido a todo lo anterior, la Contraloría General de la República está implementando el Proyecto de Modernización Institucional, el cual como se vio en el capítulo IV, está integrado por un conjunto de actividades de gran trascendencia para el accionar del Organismo Contralor, donde encontramos las Iniciativas Innovadoras de Fiscalización, Control y Seguimiento.

Dentro del punto anterior, se destaca el Sistema Integrado de Información a través de Auditoría, el cual propone la Metodología de Auditoría de la Contraloría General de la República MAC. Esta metodología viene a mejorar el proceso de auditoría implementado en dicha institución.

De acuerdo a lo visto en el capítulo V, cabe hacer las siguientes salvedades:

1. Capacitación para funcionarios

Antes de cualquier cosa, es primordial que se realice una capacitación a todos los funcionarios de la Contraloría General de la República acerca de lo que es el MAC y como se aplica.

Esta capacitación debe ser de manera dinámica, con el fin de hacer de que todos los funcionarios apliquen y entiendan correctamente el funcionamiento de dicha metodología. Esto debido a que si la capacitación se realiza en forma de monólogo, al final el proceso de modernización no tendrá ningún sentido ya que uno de sus componentes se llevará a cabo de manera errónea, lo que desencadena en un funcionamiento sin apego al principio de eficacia y eficiencia que deben perseguir todos los órganos del Estado.

2. Profesionales idóneos para realizar auditorías

En lo que respecta a este punto, cabe señalar que para cumplir con los objetivos de las auditorías, es necesario que exista un grupo de profesionales que tengan las habilidades técnicas suficientes para llevarlas a cabo. Además, teniendo en cuenta que la Contraloría General de la República se encuentra descentralizada territorialmente en las regiones del país, sería óptimo que existiera una base de datos de todos los funcionarios del país encargados de realizar auditorías, con sus respectivas habilidades técnicas y experiencia en auditorías con el fin de poder disponer de sus conocimientos en todo el país, en el caso de que no existiesen funcionarios con dichos requisitos en la región que se necesite.

3. Entrega de informe final

Este punto es muy importante, ya que no será provechoso el haber implementado correctamente la metodología MAC, si al momento de despachar el informe donde se emiten los resultados de la auditoría, este se retrasa por temas meramente de excesiva formalidad, ya que para estos casos la información que se obtenga a través de la auditoría es fundamental sólo si es oportuna, por esto, debiera existir un formato de informe final para los distintos tipos de auditoría y además un plazo para enviar el informe al servicio o la entidad auditada.

Finalmente es menester destacar la función que se está implementando en la Contraloría General de la República, ya que mediante el proceso de modernización se pretende mantener un constante control sobre los servicios o entidades y no acudir a estos sólo cuando existe una petición o denuncia. Esto se realizará planificando las visitas a los servicios dependiendo del nivel de riesgo que estos tengan.

Todo lo anterior se realiza con el único fin de velar por el correcto funcionamiento del Estado en dirección a un país desarrollado.

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN: Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 12º edición, 2004.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA en el umbral del siglo XXI, marzo 1997.
- ADMINISTRACIÓN, James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 6º edición.
- REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: experiencias y desafíos, Luciano Tomassini, Marianela Armijo, 1º edición.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 3º edición, 2003.
- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL teoría y ejercicios, Restituto sierra Bravo, 14º edición, 2003.
- AUDITORÍA MONTGOMERY, Philip L. Defliese, Henry R. Jaenicke, Jerry D. Sulliva, Richard A. Gnospelius, 2001.
- ADEMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Idalberto Chiavenato, 5º edición, 2000
- REFORMA DEL ESTADO EN CHILE 2000 – 2006
- AUDITORÍA, un enfoque integral, Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, 6º edición, 1996.
- INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, 5º edición, 2000
- ADMINISTRACIÓN, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 6º edición, 2000.
- www.modernizacion.cl
- INTRANET, Contraloría General de la República.
- INFORME FINAL SICA, Consultoras Ernst & Young, IGT Invertec.
- INFORME FINAL MAC, Consultoras Ernst & Young, IGT Invertec.