

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Auditoría

**La Instalación de la Unidad de Auditoría Interna en la
Administración Pública,
en el marco de la Modernización del Estado de Chile.**

**Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Alumna: Karen Muñoz Cubillos

Profesor Guía: Guillermo Rebolledo Sánchez

Valparaíso, diciembre 2006

A Rolando Núñez Herrera,

Índice

	Página
Resumen	1
I.- Marco Teórico	
1. Concepto de Auditoría Interna Moderna de Gobierno	3
- Distintas acepciones de Control	3
- El Nuevo Concepto de Control Gubernamental	4
- El Nuevo Rol de la Auditoría Interna Gubernamental	6
- Fundamento del concepto de Auditoría Interna Gubernamental	8
2. Teoría de los Informes COSO	9
- COSO I “Control Interno – Marco Integrado”	9
- COSO II “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado”	13
II.- Antecedentes Históricos y Políticos de la Modernización del Estado en Chile	
1. Proceso Modernizador iniciado en 1990	18
2. Grandes Reformas en la Administración Pública. 1994 – 2006	19
III.- Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)	
1. Programa marco	23
2. PMG del Sistema de Auditoría Interna	25
Planteamiento del Problema	30
Objetivos	31
Metodología	32
Resultados y Discusión	33

Conclusiones	49
Bibliografía	52
Anexos	55

Resumen

La Modernización de la Administración Pública es un tema complejo que se plantea periódicamente a lo largo del tiempo; debería considerar distintos aspectos, pero como mínimo requiere adecuar las prioridades políticas de los gobiernos, mejores instalaciones, equipos apropiados, cambios de paradigmas, funcionarios dispuestos y comprometidos.

En Chile, este proceso se activa en el año 1990 tras el retorno del país al régimen democrático. Desde entonces, las sucesivas autoridades han hecho un importante esfuerzo de organizar una Administración Pública al servicio de los ciudadanos, procurando mejorar su eficiencia y reflejado en la entrega de servicios de calidad y oportuno a los usuarios del sector público.

Al respecto, el Gobierno centra su atención en el adecuado funcionamiento de áreas y sistemas estratégicos comunes para los organismos del sector público, que garantice una mejor gestión global gubernamental, mediante la implementación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG). De acuerdo con la Ley N° 19.553 de 1998, que concede asignación de modernización y otros beneficios, este programa asocia el cumplimiento de objetivos de gestión preestablecidos para el año siguiente por cada Institución, a un incentivo de carácter monetario.

En el año 2001, se incorpora el Sistema de Auditoría Interna en el PMG, requiriendo en su primera etapa la creación formal de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) en el sector público. El cumplimiento de las metas planteadas será asesorado y validado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), creado en 1997, cuya función principal es asesorar al Presidente de la República y sus Ministros en esta materia. El CAIGG cumple su función, orientando los procedimientos utilizados por las unidades, hacia la política de la *Auditoría Interna Moderna Gubernamental*.

Los resultados de este estudio, exponen las dificultades u obstáculos objetivos de la instalación de la Unidad de Auditoría Interna en la Administración Pública de Chile. La resistencia al cambio, vista desde la perspectiva del Gobierno, de los integrantes de las Unidades de Auditoría Interna y de los funcionarios en general, dificulta el entendimiento y ejecución oportuna del proceso. Por su parte desde la perspectiva de la formación académica del estudiante universitario de auditoría, es importante

reconocer la necesidad de éste de recibir la formación que le permita adquirir oportunamente la conciencia de los cambios en Chile relacionados con el trabajo que desempeñará como profesional.

I Marco Teórico

1. Concepto de Auditoría Interna Moderna de Gobierno

El Control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos. Evoluciona desde la simple necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes. En el diccionario de la Real Academia Española, control del francés “contrôle”, significa comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

En el caso del Control Gubernamental, históricamente se ha centrado en la rigurosidad con que la autoridad debe velar por el resguardo de recaudación de los tributos que, en último término, representan los aportes de los ciudadanos para financiar las necesidades de la comunidad.

En la actualidad existe un activo intercambio comercial entre países de distintas latitudes, mediante transacciones que efectúan entidades públicas y privadas, y que requieren participación de diversos organismos nacionales y aún supranacional, por lo que la creciente complejidad de las operaciones se ve presionada por exigencias orientadas a la garantía de calidad de los productos y servicios, y la oportunidad de entrega de los mismos. Esto exige que el control adquiera cada vez más importancia para regular el comercio y los intercambios de los servicios públicos, como así también, para proteger los intereses que convergen y que se encuentran tanto al interior como en el exterior de las organizaciones y países. (1)

- Distintas acepciones de Control:

El concepto de “Control”, según la cultura latina, es "la verificación o examen", que permite constatar la desviación entre lo previsto y lo realizado. En la cultura anglosajona es "guía, impulso correctivo", en la que subyace la idea de acción correctora inmediata, relevando una inclinación positiva, dado que existe la noción de proactividad, en el contexto de prevenir más que de juzgar hechos pasados.

La aceptación que le asignan normativas de organismos profesionales de cobertura mundial relacionados con la materia coincide con la idea de proactividad. En efecto, su idea central es la dirección, gestión, conducción de todas las actividades que

propendan a lograr los objetivos propuestos por la dirección superior de las organizaciones, lo que también implica la idea esencial de control preventivo.

El objetivo básico del control tradicional era detectar si las organizaciones operaban a satisfacción de sus propietarios; es decir, en términos generales, si sus inversiones estaban debidamente protegidas de dolo o fraude y si los informes financieros correspondían a la realidad. En cambio, desde hace algunas décadas, sus fines han derivado a colaborar al logro de la eficiencia organizacional, a la optimización de sus resultados y al cumplimiento de las regulaciones a que están sometidas las empresas, públicas o privadas. Todo ello, sin descuidar los objetivos de protección originales. (1)

- El Nuevo Concepto de Control Gubernamental:

Los modernos conceptos de control concuerdan con que corresponde a una función inherente a la gestión, a la dirección de las organizaciones y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización, como Contraloría, Finanzas o Contabilidad. *Es decir, el control pasa a convertirse en una responsabilidad de todo el personal de la organización:* en lo interno, en cuanto a apoyo permanente al proceso decisorio y, frente a organismos externos, respecto de cumplimientos de leyes y reglamentos que le son exigibles.

Este enfoque requiere de un ambiente distinto del tradicional, en el que habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento realizado por los estamentos operativos, intentando de establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr los resultados deseados y promoviendo así el buen funcionamiento de la organización. Esto significa reconocer y aceptar que cada persona tiene capacidades para aportar, tanto en la formulación de un objetivo organizacional como en las acciones necesarias para alcanzarlos, asumiendo que cada individuo requiere de cierta autonomía en el desempeño de sus funciones y, por lo tanto, se aprueban la independencia y creatividad con que actúa.

La mutua cooperación, que nace de esta nueva forma de asignar la responsabilidad y la autoridad, requiere que se cumplan algunas condiciones, tales como promover el aprendizaje y las buenas comunicaciones en la organización. Se debe comprender que se es parte de un todo, que los planteamientos de cada una de las personas para mejorar la gestión son dignos de ser tomados en cuenta y que existe una responsabilidad grupal superior a los intereses de las partes. (1)

En cuanto a la comunicación, corresponde a un intercambio constante entre personas respecto de la formulación de un objetivo, de un plan o una política, del grado de cumplimiento de ellos, y de la información de retroalimentación para encauzar el proceso. Su importancia radica en que fomenta la confianza necesaria de todos quienes participan de la gestión organizacional, permitiendo la generación de instancias de autocontrol, imprescindibles para un adecuado y eficiente proceso administrativo.

En síntesis se pretende que cada individuo disponga de una autonomía representada por independencia y creatividad, y que sus ideas y sugerencias sean consideradas en el proceso decisorio. Por su parte, los ejecutivos deben formar equipo con quienes habían sido hasta ahora los ejecutores de sus órdenes, con instrucciones de rendirles cuenta de su actuación.

En el caso particular del funcionario público, se debe ahondar en la idea que el control es participación, responsabilidad del cumplimiento de tareas asignadas, y que su buen ejercicio puede derivar importantes aportes que contribuyen a la organización. Los niveles directivos deben apoyar la idea de mayor acercamiento hacia los sectores organizacionales asociados a los procesos, programas y actividades principales de Servicio Público.

Este concepto de control causa desconfianza en no pocas personas, siendo probablemente uno de los factores más importante, la natural resistencia al cambio del individuo. Con esto se confirma la relevancia de generar confianza, pues sin ella no es posible lograr del personal alguna actitud favorable al cambio.

En concreto, se trata de convenir acciones participativas, en que cada una de las partes acepta los actos y los puntos de vista de la otra como legítimos. Por ejemplo ejercer participación en definiciones de metas, objetivos, planes sin perjuicio que exista la discusión positiva que permita llegar a acuerdos sobre lo que es más importante para el sistema, la eficiencia necesaria para lograr los objetivos organizacionales. (1)

- El Nuevo Rol de la Auditoría Interna Gubernamental.:

Para las autoridades de Gobierno es fundamental obtener una confianza razonable, al interior de sus organizaciones, que los mecanismos de control funcionan, confianza en que las personas adhieren a sus políticas y propósitos y, como consecuencia de ello, confianza en que los objetivos planteados se cumplirán. En este marco, la labor de la Unidad de Auditoría Interna se relaciona con la necesidad constante de información de las autoridades responsables preocupándose del logro de las metas fijadas; la correcta utilización de los recursos; la confiabilidad de la información que sirve de base para la toma de decisiones, el posicionamiento e imagen lograda y el clima organizacional existente.

Las Unidades de Auditoría Interna dependientes del Ejecutivo, deben coordinar esfuerzos para atender los requerimientos de sus directivos, satisfacer las exigencias funcionales de la propia organización, atender las solicitudes gubernamentales y ministeriales y también coordinar las acciones con quienes ejercen actividades de control externo.

La función de Auditoría Interna de Gobierno debe promover nuevos instrumentos que favorezcan el éxito de la gestión, así como por ejemplo, el enfoque de autocontrol, por cuanto significa un incentivo a los funcionarios, permitiéndoles sentirse partícipes de la gestión y desarrollar sus potenciales capacidades y habilidades en beneficio de toda la organización. Un instrumento nuevo y de importancia consiste en la “administración de riesgos”, lo que constituye una preocupación permanente de la autoridad, ya que el sólo hecho de establecer metas y objetivos, implica riesgo de no lograrlos. Sin embargo, todo riesgo es susceptible de administrar, de manera de minimizarlo. Y, en tal caso, considerando la importancia que tiene, el Auditor Interno debería colaborar activamente en el análisis de riesgos, a través de los Comités de Auditoría Institucionales. (1)

Estas actividades de Auditoría Interna y en general, todas las que requiere la autoridad, enfrentada a la responsabilidad de administrar entidades cada vez más complejas, definen el nuevo rol del Auditor Interno Gubernamental. Vale decir, prestar un servicio de real valor a la Administración Pública.

Un aspecto vital es el proceso de generar confianza, pero esta vez en relación con la actuación del Auditor. El propósito de la Auditoría Interna Gubernamental representa

un gran desafío para su función, y para cada uno de los integrantes. Significa un profundo cambio de mentalidad, derivado de las nuevas exigencias de información y control que se viven en todo el mundo. El enfoque tradicional de auditoría, de verificaciones de cumplimiento de los procedimientos establecidos y, en general, de su acción restringida al ámbito financiero contable, ha cambiado al de Consultor de la dirección superior de entidades públicas. Se aspira a que el Auditor entregue información que permita tomar decisiones que impidan que se materialicen ineficiencias o deterioros en estado latente; o mejor aún, que informe sobre cómo aprovechar oportunidades de mejorar rendimientos a un costo razonable.

Ante este contexto, los funcionarios serán los que llevarán a la práctica sus sugerencias y recomendaciones para incrementar la eficiencia operacional, por lo que la Unidad de Auditoría Interna (UAI), debe asumir ante los directivos nuevas responsabilidades en materia de control y evaluación. Ya no sólo actuando en el área contable financiera sino en todo el ámbito de la Institución, relacionándose con los niveles decisorios y el personal de todos los niveles organizacionales y coordinando su acción con ejecutivos y pares de otras instituciones o sectores.

El auditor Interno podría entonces, resultar pieza fundamental en el proceso de generación de confianza ya que actúa en todos los puntos de la organización, relacionándose con personal de todos los niveles y propiciando la formación de equipos conscientes de la importancia de su función y de cómo su eficacia conduce al éxito de la organización global del Estado.

Para que esto se logre realmente, el Auditor Interno debe convencer que su labor tiene una orientación distinta a la tradicional, que en lugar de provocar aprensión en el personal evaluado, su presencia le trae la tranquilidad de sentirse apoyado en la superación de dificultades propias de su función, estimulado para continuar mejorando su desempeño, y que se le reconoce efectivamente los aportes personales al éxito de la gestión.

Respecto de su relación con los niveles de Dirección Superior, el Auditor Interno debe demostrar que comprende cuáles son los problemas esenciales que enfrentan los directivos tanto al interior de la organización como los que tienen su origen en un entorno socio-económico-jurídico-político-cultural nunca tan complejo, y que posee las

habilidades requeridas, no sólo para solucionar problemas sino también, para evitar que ellos se produzcan.

- Fundamento del concepto de Auditoría Interna Gubernamental:

De acuerdo con el Instructivo Presidencial N° 6 de 1994, la Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República, emitió los documentos Técnicos N° 2 y 3 que señalan respectivamente “las Directrices de Auditoría de Gobierno” y “Aspectos de Control Interno y Recomendaciones prácticas para una buena administración”. En síntesis, se señalan normas respecto de la conducta ética de los profesionales y normas generales respecto del ejercicio profesional de la Auditoría Interna de Gobierno, identificando el alcance y el desarrollo del trabajo y la administración de la Unidad de Auditoría Interna, orientándose con los principios de Probidad, Responsabilidad, Transparencia, Eficiencia y Eficacia, entre otros. En cuanto a las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna de Gobierno, tratan los temas de la independencia y objetividad de su trabajo, las relaciones humanas, el cumplimiento de metas y objetivos, así como se refieren también a los elementos que conforman el Sistema de Control Interno y la evaluación de riesgos, incorporando seguimiento y supervisión. Al respecto, se profundiza en las iniciativas políticas de auditoría interna de gobierno, punto II-2 de este trabajo.

Las razones que dieron origen a cambios en el concepto moderno de Control Interno; sus objetivos y componentes, y la importancia de ellos para el cumplimiento de los fines del proyecto de Auditoría Interna Gubernamental, se estructuran sobre los fundamentos que proporciona el Informe COSO “Control Interno – Marco Integrado”, emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO), en el año 1992. Este informe constituye un documento de discusión a nivel universal; tanto para las empresas públicas y privadas como para todos los gobiernos, organismos reguladores, asociaciones profesionales y entidades educacionales de nivel superior relacionados con el Control Interno. (1)

Luego, en el año 2001, el mismo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO) emite un segundo informe denominado “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado”. Siendo el modelo más utilizado en la actualidad, el gobierno se basa en el y entrega a las Unidades de Auditoría del Sector Público, una propuesta metodológica para realizar la etapa de planificación general y

especialmente para la formulación del plan anual de auditoría sobre la base de un análisis de riesgos estratégicos.

A continuación se explican las teorías de los informes de “Control Interno - Marco Integrado” COSO I, y “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado” COSO II, con el fin de acercarse y entender los conceptos utilizados en la Auditoría Interna Moderna Gubernamental.

2. Teoría de los Informes COSO

- COSO I, Control Interno – Marco Integrado

Este informe ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas como a nivel de auditoría interna o externa, o a los niveles académicos y legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que ha existido sobre el control interno. Además, por la amplitud de los conceptos empleados y por la superación de los de las viejas definiciones restrictivas y mecanicistas, esta nueva definición integradora se ha convertido en una herramienta eficaz para satisfacer la necesidad de un buen gobierno corporativo de las empresas. (3)

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. Tales problemas de comunicación y diversidad de expectativas generan problemas dentro de las empresas. Éstos se agravan cuando el término “Control Interno”, sin estar claramente definido, se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

En un sentido amplio, el “Control Interno” se define como un proceso efectuado por la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos. El modelo señala tres categorías de objetivos:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las **operaciones**: Dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.

- ✓ Fiabilidad de la **información** financiera: Está relacionada con la elaboración y publicación de estados financieros (EEFF) fiables, incluyendo aquellos interinos y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo los comunicados sobre resultados, que sean publicados.
- ✓ **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables: Concierno al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Estas tres categorías distintas pero, en parte, coincidentes, tratan diferentes necesidades y permiten *un enfoque dirigido hacia la satisfacción de las necesidades individuales*.

Dicho de otra forma, los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El Control Interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la administración y la dirección tienen la seguridad razonable que:

- ✓ Disponen de información adecuada sobre “hasta qué punto” se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- ✓ Se preparan los EEFF públicos de forma fiable.
- ✓ Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es la situación del proceso en un momento dado. (3)

El Control Interno consta además, de cinco *componentes* relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes son aplicables a todas las empresas. Una pequeña empresa, también puede tener un sistema de control interno eficaz, aunque sea menos formal y estructurado. A continuación se señalan los 5 componentes y se explican brevemente.

- **Entorno de control:** Aquel componente marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de sus empleados respecto del

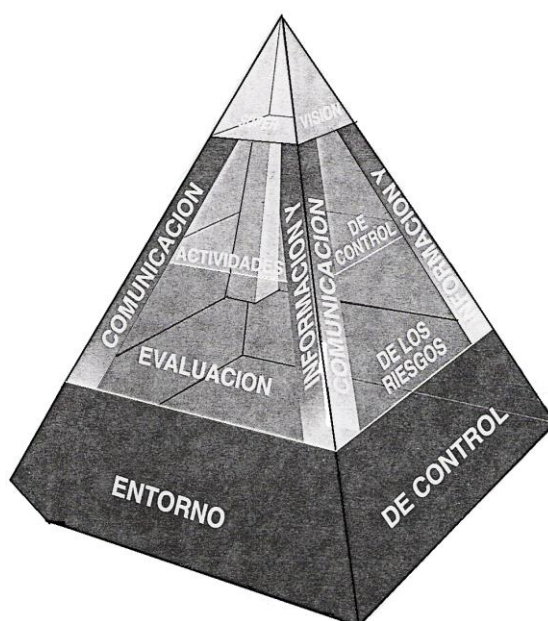
control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

- **Evaluación de los riesgos:** Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos en los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. Consiste entonces, en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. Las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas son de continuo cambio, por lo que es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados a estas transformaciones.
- **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Las actividades de control están en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. (ej.:aprobar, autorizar, verificar, conciliar, segregación de funciones...)
- **Información y comunicación:** Este componente, tiene relación con la importancia de identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita a cada empleado, cumplir con sus responsabilidades. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro. Los empleados deben comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Deben haber medios para que los empleados comuniquen la información significativa a los niveles superiores. Así como la comunicación debe ser eficaz con terceros, ya sean clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.
- **Supervisión:** Los Sistemas de Control Interno requieren de supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta

dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos.

Estos cinco *componentes*, vinculados entre si, generan una sinergia y forman un *Sistema Integrado* que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Ilustración 1
Componentes del Control Interno



Existe además, una interrelación directa entre las *tres categorías* de objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los *cinco componentes*, que representan lo que necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Esta interrelación, junto con el involucramiento de todos los empleados y la determinación de criterios para lograr la eficacia, constituyen el marco del Control Interno.

Ilustración 2
Relación entre objetivos y componentes



- COSO II, *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado*:

Este marco fue definido por el referido Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión para ayudar a las organizaciones a gestionar los riesgos. Define el riesgo y la gestión de riesgos corporativos y proporciona definiciones básicas, conceptos, categorías de objetivos, componentes y principios de un marco integral de la gestión de riesgos corporativos. Su objetivo es proporcionar orientación a las organizaciones para determinar como mejorar dicha gestión, proporcionando el contexto y facilitando su aplicación en el mundo real. El Marco ha sido diseñado también para proveer una base para uso de las organizaciones en la tarea de determinar si su gestión de riesgos corporativos es eficaz y, en caso negativo, qué necesitan para que lo sea.

La Gestión de Riesgos Corporativos se define en el informe COSO II, de la siguiente manera:

“es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.”

Siendo dicha gestión más amplia que el control interno, el Marco Integrado de Control Interno está incluido en la gestión de riesgos corporativos y forma parte de ella. La gestión de riesgos corporativos capacita a la dirección para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en caso de incertidumbre, mejorando así la capacidad de generar valor. La gestión de riesgos corporativos enseña a alinear el riesgo aceptado con la estrategia, mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos, reducir las sorpresas y pérdidas operativas, identificar y gestionar la diversidad de los riesgos para toda la organización, aprovechar las oportunidades y optimizar el capital.

El Marco Integrado de Control Interno (página 9), especifica tres categorías de objetivos: operaciones, información financiera y cumplimiento. Por su parte, el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos, contiene también tres categorías similares: operaciones, información y cumplimiento. De éstas últimas, la categoría de información difiere de la estipulada en el Marco Integrado de Control Interno, en que incluye además de la información financiera de los estados financieros publicados, a todos los informes desarrollados por la organización, divulgados tanto interna como externamente, es decir, información no financiera.

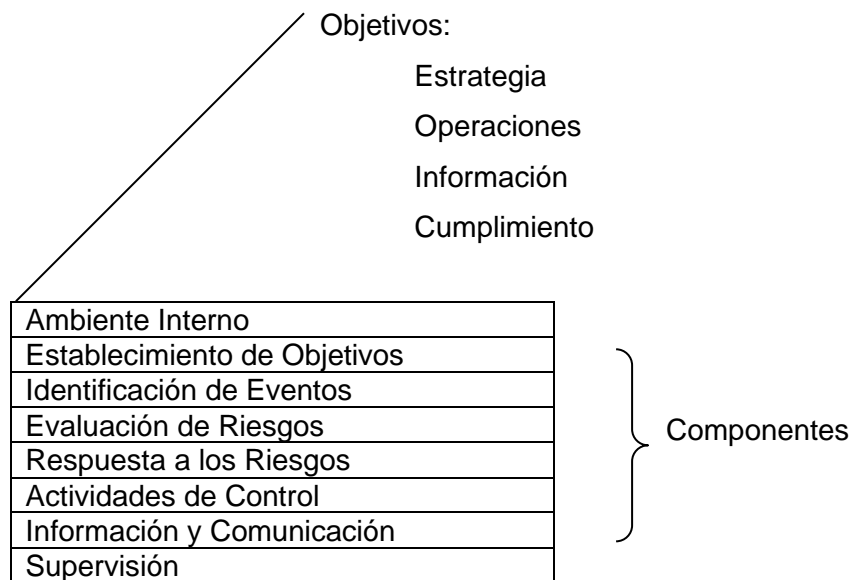
Adicionalmente, el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos añade una categoría de objetivos denominada objetivos estratégicos, que operan a un nivel mayor que los otros y se derivan de la misión o visión de la organización. Introduce los conceptos de riesgo aceptado y tolerancia al riesgo; y el concepto de “perspectiva de cartera de riesgos”. Este último se refiere a que además de los riesgos considerados en el alcance de los objetivos de la organización a escala individual, es necesario tener en cuenta los riesgos compuestos desde una perspectiva de “cartera”. El Director responsable desarrolla una evaluación compuesta de ellos, y refleja su perfil de riesgo residual respecto de los objetivos y tolerancia al riesgo. Los riesgos individuales pueden ser tolerables, pero vistos desde un punto de vista en su conjunto, pueden superar el riesgo aceptado.

El Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos (GRC), amplía además el componente de evaluación de riesgos del Marco Integrado de Control Interno, creando cuatro componentes:

- Establecimientos de objetivos (que es un requisito previo para el control interno),
- Identificación de eventos,

- Evaluación de riesgos y
- Respuesta al riesgo.

Ilustración 2
Relación entre objetivos y componentes



El Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos amplía la necesidad establecida en el Marco Integrado de Control Interno de tener una misma masa crítica de miembros independientes en el consejo de administración, y establece que, para una gestión eficaz de riesgos corporativos, el consejo deberá tener al menos una mayoría de miembros externos e independientes.

Los dos marcos reconocen que existen riesgos en cualquier nivel de la organización y que resultan de una variedad de factores internos y externos. Ambos marcos consideran la identificación de los riesgos en el contexto del impacto potencial sobre la consecución de los objetivos.

El COSO II plantea el concepto de eventos potenciales, definiendo un evento como un *incidente o acontecimiento* emanado de fuentes internas o externas que afecta a la implantación de la estrategia o al logro de los objetivos. Los potenciales eventos de impactos positivos representan oportunidades, mientras que los de impacto negativo representan riesgos. La gestión de riesgos corporativos implica identificar eventos

potenciales y qué los provoca, utilizando una combinación de técnicas tradicionales con el uso de tendencias emergentes en su detección.

Aunque ambos marcos requieren una evaluación de riesgos en términos de probabilidad de que un determinado riesgo ocurra y de su impacto potencial, el Marco de GRC recomienda analizar los riesgos considerando que éstos son residuales o inherentes, preferiblemente expresados en la misma unidad de medida de los objetivos con que se asocian. Los horizontes temporales deben ser coherentes con las estrategias y objetivos de la organización y, cuando sea posible, con los datos observables. También se introduce el concepto de riesgos interrelacionados que describen cómo un solo evento puede crear múltiples riesgos.

El Marco de Gestión de Riesgos Corporativos señala cuatro categorías de respuesta al riesgo: evitar, reducir, compartir y aceptar. Como parte de dicha gestión, la alta dirección considera las respuestas potenciales en estas categorías y las tiene en cuenta, con la intención de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la organización. Tras considerar las respuestas a los riesgos, individualmente o en grupo, la alta dirección contempla su efecto agregado en toda la organización.

Ambos marcos presentan las actividades de control como una ayuda para asegurar que las respuestas al riesgo de la alta dirección se llevan a cabo. El Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos hace ver explícitamente que, en algunos casos, las mismas actividades de control sirven de respuestas a los riesgos.

El Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos amplía el componente de comunicación e información del control interno, destacando la consideración de datos derivados de eventos pasados y presentes, además de datos potenciales futuros. La existencia de un canal alternativo de comunicaciones, independiente a las líneas formales de información considerado en el Marco Integrado de Control Interno, tiene mayor énfasis en el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos, que establece que esta gestión requiere de dicho canal para ser eficaz.

Ambos marcos centran la atención en los papeles y responsabilidades de algunas “partes organizativas” que forman parte del control interno y la gestión de riesgos corporativos o que les facilitan importante información. El Marco Integrado de Gestión

de Riesgos Corporativos describe los roles y responsabilidades de los directores de riesgos y amplía el papel del consejo de administración de la organización.

El gobierno de Chile, dentro del proceso de la Modernización de la Gestión Pública en un mercado globalizado, ha incorporado estas teorías en la reforma de la auditoría Interna gubernamental.

II Antecedentes Históricos y Políticos de la Modernización del Estado en Chile.

Para entender mejor el propósito de la instalación de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) en el sector público, es necesario conocer la historia del proceso de Modernización del Estado que incluye dentro de sus parámetros la reforma de la auditoría interna gubernamental explicada anteriormente.

En el diccionario de la real academia española, la palabra *modernización* se define como “la acción y efecto de modernizar”; *modernizar* por su parte “es hacer que alguien o algo pase a ser moderno”; y una de las acepciones de *moderno*, del latín *modernus*, se define como aquello “que en cualquier tiempo se ha considerado contrapuesto a lo clásico”.

1. Proceso Modernizador iniciado en 1990.

A grandes rasgos, el gobierno militar iniciado en el año 1973, plantea la reforma del aparato público reduciendo el tamaño del Estado y traspasando funciones públicas de gobierno a los municipios. Desde 1990 a la fecha, varios grupos de trabajo especializados –con distintas estrategias y énfasis- han abordado la tarea de adecuar el Estado a los requerimientos del desarrollo histórico y social del país. Desde los primeros ajustes organizativos del Presidente Patricio Aylwin hasta la reforma del Estado del Presidente Ricardo Lagos, pasando por la modernización de la gestión pública del período del Presidente Eduardo Frei, se ha ido configurando un panorama institucional que nos habla de un nuevo Estado, más ágil y orientado al cumplimiento de metas.

Durante el primer gobierno de la concertación presidido por el Presidente Patricio Aylwin, se elaboró un estudio para reformar el Estatuto Administrativo, se inició una política progresiva de aumento de las remuneraciones y se adecuaron las plantas de personal. También se crearon los comités bipartitos de capacitación y se incrementó el porcentaje destinado a esa área.

En dicho gobierno, se creó el Ministerio Secretaría General de la Presidencia con la misión de impulsar el proceso de coordinación interna del gobierno central. A partir de

1990, dicha Secretaría incorporó el sistema de metas ministeriales, instrumento crucial para impulsar una cultura de planificación y evaluación de la gestión en el sector público. En forma simultánea, el Ministerio de Hacienda inició en varios servicios públicos la aplicación de la planificación estratégica y el uso de indicadores de desempeño. (4)

2. Grandes Reformas en la Administración Pública. 1994-2006

Hacer del Estado un verdadero agente del progreso, requiere agilizar su estilo de gestión, orientándola por resultados más que por normas rígidas. Introducir cambios en la cultura y en los diseños administrativos, implica reducir trámites, aumentar la transparencia, aumentar los conocimientos y hacer efectiva la disciplina fiscal. El desafío de modernizar la gestión estatal se relaciona también con la necesidad de modificar el marco constitucional y legal que rige sus funciones. Incluye abordar materias legales como la estructura del aparato estatal; el desarrollo de instancias de carácter regional como las intendencias; o de índole local como los municipios; el sistema de movilidad y remuneraciones del sector público; los modelos de interacción entre el poder legislativo y el ejecutivo; la eficacia adaptativa del sistema de partidos políticos frente a los impulsos modernizadores. (10)

Para el gobierno, hablar de gestión administrativa debía ser equivalente a la aplicación eficiente del gasto público, la transparencia, el buen aprovechamiento de los recursos humanos en el manejo de las empresas, el fortalecimiento de la regionalización y la municipalización, y la capacidad de adaptar el aparato estatal a las exigencias de la internacionalización económica.

Todo lo anterior configura un cuadro de alta complejidad que se debe abordar y resolver conjuntamente por las empresas privadas y los organismos gubernamentales. *Es aquí donde las herramientas de control, necesarias para ayudar en la gestión de un proceso tan dinámico, adquieren máxima importancia.* Más aún, si el sistema de control que se requiere debe ser de carácter preventivo.

Dentro de la modernización de la gestión pública del período del Presidente Eduardo Frei (1994-1999), en el mes de julio de 1994 se hizo un estudio integral a las unidades de auditoría interna de los Servicios e Instituciones del sector público, mediante un cuestionario a los Ministros, Jefes de Servicio y Jefes de Unidades de Control Interno, en el cual se demostró una precaria cobertura de auditoría interna, con 6 Ministerios

que no contaban con unidades establecidas para tal efecto en los servicios de su sector y la inexistencia de tales unidades en los Gobiernos Regionales. (5)

La función de la auditoría interna se orientaba entonces, a los aspectos administrativos contables, con una participación en labores propias de su ejecución y no de Control. Por otro lado, la dependencia de niveles jerárquicos no apropiados, impedían que las labores propiamente de auditoría se convirtieran en un real respaldo a la gestión Presidencial y Ministerial. (1)

De acuerdo con lo anterior, se distribuyó el Instructivo Presidencial N° 6, del 6 de mayo de 1994, haciendo referencia a la necesidad de renovación y actualización de los controles. Este instructivo resuelve promover acciones destinadas al desarrollo de políticas de auditoría de apoyo a la gestión y preventiva, al interior de los Ministerios, Empresas Públicas y Servicios adscritos. En consecuencia, para la materialización de estos objetivos y el establecimiento de adecuados medios de comunicación, se dispuso en cada Ministerio la necesidad de un *profesional auditor* calificado, dependiente de la máxima autoridad ministerial (6). Este Auditor Ministerial actúa en coordinación con el respectivo Subsecretario y la Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República, que estableció con el carácter de suma urgencia, las características de la función y rol del Auditor Ministerial designado en cada cartera, así como instancias de coordinación y de apoyo por parte de ésta. Luego, con el fin de difundir aspectos esenciales de la política de Auditoría Interna General de Gobierno, se emitieron Documentos Técnicos en los cuales se señalaban las “Directrices de Auditoría de Gobierno”, y “Aspectos de control Interno y Recomendaciones Prácticas para una buena Administración” (7 y 8).

Finalmente, mediante el Instructivo Presidencial N° 4214 se solicita a todas las Secretarías de Estado formular un Plan prototipo de auditoría sectorial. En síntesis, se buscaba que cada año el Presidente de la República, los Ministros y los Jefes de Servicio y de Empresas Públicas, determinaran la actividad concreta que se llevaría a cabo, orientada por el cumplimiento de los Objetivos Gubernamentales, Ministeriales e Institucionales de Auditoría. Entre las acciones realizadas se puso especial atención a la formación de equipos profesionales y a la realización de programas de capacitación.

Desde un principio se supo que el proyecto presidencial se enfrentaba, como nunca, a mayores exigencias fuera y dentro del Estado. Del mismo modo, se advirtió que la

Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República, resultaría insuficiente en su función de coordinar los esfuerzos para lograr el fortalecimiento y fijación de la política de Auditoría Interna de Gobierno. Por lo que se dispuso la creación del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) mediante el Decreto N° 12 del 29 de enero de 1997. Su rol consistía en prestar asesoría en la materia al Presidente de la República y sus Ministros, efectuando proposiciones en torno a la formulación de políticas, planes, programas y medidas de control interno de la gestión gubernamental. (9)

El Decreto en comento nombra al “Presidente”, “Vicepresidente” y 5 “Consejeros”. Se establece también la designación, por parte del Presidente de la República, de un Secretario Ejecutivo que tendrá las funciones de coordinar la Entidad, dirigir y convocar a Comité, asistir al Presidente del Consejo y asumir las tareas delegadas. Respecto del Comité, se conforma también por quienes se desempeñan como Auditores Ministeriales en los Organismos Públicos, y será de asesoría técnica en apoyo al Consejo.

El Decreto destaca que las tareas que se asignan al Consejo no pueden afectar y tampoco interferir en modo alguno en las funciones que constitucionalmente y legalmente corresponden a la Contraloría General de la República, debiendo contemplar los mecanismos necesarios para facilitar una adecuada coordinación con el Órgano Contralor. (9)

Es preciso comprender esta política, denominada de Auditoría Interna General de Gobierno, en el contexto de la Modernización de la Gestión Pública, del fortalecimiento de la Probidad Administrativa y de la Transparencia de la Actividad Gubernamental.
(10)

Otra iniciativa relevante en este proceso fue la Comisión de Ética Pública, integrada por personas de las más altas instituciones estatales del país. En poco tiempo emitió un Informe con cuarenta y una propuestas que abarcaban temas de probidad funcionaria, conflictos de intereses, control y fiscalización, contratos y licitaciones, aspectos penales vinculados a la corrupción, financiamiento de la actividad política y control social. Todas apuntaban al fortalecimiento de la probidad y transparencia del Estado. Muchas de ellas dieron origen en 1999, a la Ley N° 19.653 sobre probidad administrativa, así como a la Ley N° 19.645 que modificó el Código Penal.

El Gobierno del Presidente Ricardo Lagos (2000-2006), expresa su voluntad de avanzar en la construcción de un Estado al Servicio de los Ciudadanos, mediante el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME).

El diseño de este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático. Consecuentemente, este proyecto forma parte de un proceso que recoge y profundiza los esfuerzos realizados por los anteriores gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia en relación con el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios del sector público. (12)

En este contexto, dichos gobiernos han impulsado la tarea de rediseño de los procesos y la simplificación de los trámites, como una manera de facilitar la relación de los ciudadanos con el Estado (13). Los procedimientos utilizados para el logro de esta tarea, se fundamentan en la Ley N° 19.653 de 1999, sobre Probidad Administrativa aplicable de los Órganos de la Administración del Estado; la Ley N° 19.880 de 2003, que establece las bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado; y la implementación del denominado Gobierno Electrónico que incorpora las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) a la Administración Pública. (Anexo N°1)

Esta tarea no estuvo exenta de errores y complicaciones, sin embargo, los resultados a la fecha son satisfactorios si se considera que el proceso empezó recién en el año 2000 mediante la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que se detalla a continuación.

III Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Con la aplicación del Artículo 6º de la Ley N° 19.553 que concede asignación de Modernización y otros beneficios, se inició en el año 1998 el desarrollo del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), iniciativa que en el año 2001 experimentó importantes modificaciones, orientando dicho instrumento al desarrollo de áreas y sistemas estratégicos de la gestión pública.

El PMG abarca diversas áreas y sistemas comunes para todas las instituciones. A continuación, en el primer punto se explica lo que incluye el Programa Marco, y luego en el segundo punto se profundiza en el Sistema de Auditoría Interna.

Para efecto de este trabajo, la importancia del PMG es que crea formalmente la Unidad de Auditoría Interna en las Instituciones del Estado y señala los procedimientos a utilizar de acuerdo con las directrices de la Auditoría Interna Moderna Gubernamental.

1. Programa Marco

Los PMG son acuerdos de desempeño fijados de antemano al interior de los Servicios y con los Ministerios de Hacienda, Interior y Secretaría General de la Presidencia. Abarcan un número determinado de objetivos específicos de gestión relevantes para cumplir con la misión institucional.

El PMG persigue incorporar instrumentos de gestión sustentados por herramientas de planificación estratégica para comprometer a los distintos servicios con una gestión eficiente y eficaz; generar información válida y oportuna de los resultados obtenidos por las instituciones, como un insumo para la asignación de recursos y la toma de decisiones y, establecer un mecanismo que permita definir incentivos al buen desempeño individual e institucional, en relación con los resultados obtenidos. (17)

Los objetivos específicos a cumplir cada año, constituyen el compromiso propuesto por la institución y corresponden a la etapa que alcanzará cada sistema del PMG. El cumplimiento de los requisitos técnicos de los “objetivos de gestión” se acredita a través de los denominados “medios de verificación” y su validación o certificación le

corresponde a un Organismo Técnico específico para cada uno de los sistemas.
(Anexo N°2)

Las etapas de desarrollo o estados de avance posibles para cada uno de los sistemas de gestión establecidos, son la secuencia u orden de desarrollo de los sistemas. Por lo tanto las etapas son acumulativas, incluyendo en cada una el desarrollo de la anterior. Cada etapa se define especificando claramente sus contenidos y exigencias, de modo tal que con el cumplimiento de la etapa final, el sistema o proyecto se encuentre implementado según los *requisitos técnicos*.

Se entenderá cumplido cada “objetivo de gestión” si cumple con todos los requisitos técnicos acreditados por los medios de verificación. La medición del grado de cumplimiento del objetivo de gestión tomará sólo valores de 100% si cumple y 0% en caso contrario. El grado de cumplimiento del PMG que otorga el derecho a incentivo monetario es aquel en que el cumplimiento global ponderado de la institución es, al menos de un 75%.

El cumplimiento del PMG, de acuerdo con la Ley 19.553, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo a un incremento del 5% de la base de remuneración en aquellas instituciones que hayan obtenido un grado de cumplimiento igual o superior a 90 %; un aumento de 2,5% de la base de remuneración en aquellas instituciones que logren un grado de cumplimiento mayor o igual a 75% y menor al 90%; y un incremento de 0% de la base de remuneración en aquellas instituciones que alcancen un grado de cumplimiento menor a 75%. (18 y 19)

Para profundizar los avances logrados en el nivel de desarrollo de los PMG, en que la gran mayoría de los servicios ha alcanzado las etapas superiores, se estimó necesaria la aplicación de un estándar externo que continuara promoviendo la excelencia y que a su vez hiciera reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Con este fin en la formulación del PMG correspondiente al año 2005, se incorporaron los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos, a través de la Norma ISO 9001-2000. De esta forma desde el año 2005 los PMG cuentan con el Programa Marco Básico y uno Avanzado.

2. PMG del Sistema de Auditoria Interna

Como ante señalado, a partir del año 2001 en que se estableció como estándar común para la administración del Estado, el PMG ha tenido como finalidad el desarrollo de sistemas de gestión, mejorando las prácticas en los servicios públicos. El sistema de auditoría interna, asesorado y validado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, no está ajeno a esa finalidad, y como tal ha promovido un desarrollo sostenido de la auditoría interna y los sistemas de control interno de los Servicios, propendiendo a mejorar la labor a través de la implementación de metodologías de auditoría interna moderna gubernamental. En este contexto la auditoría interna se define como *una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la entidad a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de Gestión de Riesgos, Control y Gobierno.*

El Sistema de Auditoria Interna debe tener continuidad y para tal efecto, periódicamente se fijan los Objetivos Gubernamentales de Auditoria. Éstos tienen por finalidad obtener de las Unidades de Auditoria de los Ministerios y Servicios dependientes o relacionados con los mismos, un despliegue de acciones en aquellas áreas de riesgo, relacionadas con el control de la probidad. Para ello, es necesario realizar Auditorias de carácter preventivo, que permitan eliminar o disminuir la ocurrencia de fenómenos contrarios a dicho principio orientador de la acción Gubernativa. (21)

- Objetivo 1: Realizar Auditorias de carácter preventivo, destinadas al control de la probidad pública.
- Objetivo 2: Llevar a cabo las Auditorias que, sobre el precitado objetivo, determina el Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno.

Luego, considerando los objetivos gubernamentales, cada Ministerio fijará sus Objetivos de Auditoría considerando sus propias características.

De acuerdo con lo anterior, las Unidades de Auditoría Interna, además de cumplir con los requisitos técnicos del PMG, deberán considerar los objetivos gubernamentales,

ministeriales e institucionales al momento de planificar su trabajo para el próximo año. Así como también, deberán poner especial atención en cumplir con las actividades específicas solicitadas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

El PMG básico del Sistema de Auditoría Interna abarca las siguientes 4 etapas:

Etapa I:

En esta etapa, el Servicio crea la Unidad de Auditoría Interna a través de una resolución exenta u otro documento y la presenta al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Este documento debe especificar a lo menos la misión de la unidad, las incompatibilidades y sus objetivos, las principales funciones y, la metodología de trabajo y coordinación con el CAIGG a través del Auditor Ministerial.

Adicionalmente, se requiere la emisión de resoluciones e informes referentes al nombramiento del Jefe de la Unidad de Auditoría; al funcionamiento de la Unidad, sus fortalezas y debilidades; las competencias específicas que se requieren para el adecuado desempeño de la Unidad; las capacitaciones realizadas por el personal de la Unidad y temas relacionados con las reuniones del Comité de Auditoría Ministerial y/o Regional.

Todos estos documentos deben ser aprobados por el Jefe del Servicio y enviados al CAIGG al 31 de diciembre.

Etapa II:

Mediante la elaboración y análisis de la Matriz de Riesgo Institucional, se determina el plan anual para el próximo año calendario. Esta etapa busca identificar el nivel de exposición al riesgo de los procesos de la organización y la importancia estratégica que implica para ella. Mediante una metodología recomendada por el CAIGG y aplicada de acuerdo con las características propias de cada Servicio, se analizan, clasifican (nivel de riesgo menor, medio, mayor y no aceptable) y determinan los procesos con mayor nivel de exposición al riesgo.

Determinados los procesos que contendrá el plan anual, se confecciona un cronograma priorizando los procesos críticos y considerando las actividades y

objetivos gubernamentales, ministeriales e institucionales. La matriz, el plan y el cronograma deben remitirse al Consejo al 31 de diciembre.

Esta etapa corresponde a aquella mediante la cual el CAIGG impulsa a la Unidad de Auditoría Interna planificar su trabajo, incorporando conceptos nuevos de auditoría interna gubernamental, fundamentada por los informes COSO I, de Control Interno y COSO II, de Gestión de Riesgos Corporativos. (Páginas 9-17)

Los Auditores Internos deben, con el conocimiento previo de su Jefe de Servicio, responder todos los requerimientos de información que formule el CAIGG, relacionados con materias de gestión institucional.

Etapa III

De acuerdo con el Plan Anual determinado en la etapa anterior, la Unidad de Auditoría debe elaborar los programas e informes correspondientes a la ejecución de cada auditoría incluida en el cronograma aplicando los mecanismos y metodología de riesgos recomendados por el CAIGG. Una vez terminada una auditoría y el informe entregado al Jefe de Servicio, se debe enviar un informe ejecutivo al Consejo y el informe detallado a la Unidad de Auditoría Interna Ministerial.

Al 31 de diciembre, se elabora un Informe Final respecto de la ejecución del 100% del Plan Anual de Auditoría, aprobado por el Jefe de Servicio. Debe incluir un análisis que considere el total de las auditorías y actividades realizadas en el año, planificadas y no planificadas, y un análisis sobre el cumplimiento del cronograma de trabajo comprometido, para finalmente concluir respecto del trabajo de auditoría realizado.

Etapa IV

La Unidad de Auditoría elabora en esta cuarta etapa, un Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de Auditoría Interna. Este programa se ejecuta también de acuerdo con la metodología de trabajo definida por el CAIGG, la que contempla, entre otros, un proceso de priorización de recomendaciones presentando sus respectivos compromisos de seguimiento.

Las Instituciones deben cumplir con un porcentaje mínimo de implementación, de acuerdo con una escala indicada por el CAIGG, con la finalidad de asegurar la disminución del nivel de riesgo existente en la administración de los recursos.

A partir del año 2005, el sistema de auditoría interna como todos los sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión ha ido optimizándose, estableciendo nuevas etapas y desafíos (Etapas V y VI) para los Servicios. Esto no significa que las etapas del denominado marco básico (Etapas I a la IV) deben ser dejadas de lado, sino por el contrario, estas etapas también deben transitar hacia la gestión de calidad y el mejoramiento continuo.

PMG avanzado del Sistema de Auditoría Interna:

Etapa V

El servicio elabora un diagnóstico de los procesos del Sistema de Auditoría Interna para la certificación del sistema de acuerdo con la Norma ISO 9001:2000. Se determinan los requerimientos que emanan de las Normas ISO y que no se encuentran considerados en los procesos del Sistema, y se elabora un Plan para la preparación de la Certificación de los procesos asociados al desarrollo del Sistema.

El plan debe especificar las actividades, responsables y fechas de desarrollo. Además debe incluir a lo menos, el Manual de Calidad, la ejecución de auditorías de calidad a los procesos del Sistema para detectar no conformidades a la implementación y la incorporación de las correcciones a las no conformidades detectadas en las auditorías y certificación de los procesos asociados al desarrollo del Sistema de Auditoría Interna. (17).

Etapa VI

El servicio desarrolla el proceso de solicitud de certificación bajo la norma ISO 9001:2000, el que incluye el proceso de selección de la empresa certificadora, considerando, entre otros los requisitos definidos por la Dirección de Presupuestos (DIPRES). En el proceso de Pre-Certificación, la empresa certificadora realiza una auditoría externa de calidad para detectar las No Conformidades con la Norma ISO; el proceso de incorporación de las correcciones para resolver todas las No Conformidades y la certificación del Sistema según alcance definido.

La Dirección de Presupuesto ha emitido una guía para la incorporación en cada sistema del PMG, de las directrices de la Norma ISO 9001-2000 sobre Sistema de

Gestión de Calidad. Por su lado, el CAIGG también elaboró un documento técnico de ayuda para la Unidad de Auditoría Interna.

Planteamiento del Problema

La tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales, dirige al Gobierno de Chile a modernizar la Administración Pública, para alcanzar las condiciones que le permita al país competir con los demás.

La reforma planteada por el Gobierno busca mejorar la gestión pública de las Instituciones del Estado, reflejándose en la calidad y oportunidad de los servicios entregados a la ciudadanía. Para lo cual, mediante el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) requiere a los funcionarios trabajar con metas y resultados.

Dentro de las áreas y sistemas comunes para todos los organismos del sector público, establecidos en el PMG marco, empieza la implementación del Sistema de Auditoría Interna en el año 2001, creándose formalmente la Unidad de Auditoría Interna (UAI).

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) en su condición de validador y asesor, incorpora la elaboración de planes anuales de auditoría, determinando los procesos que representen un nivel de riesgo relevante para el logro de la misión de la Institución, basándose en el Modelo de control integrado COSO I y Modelo de riesgos corporativos COSO II.

A 5 años de la creación formal de la UAI en la Administración Pública, se ha logrado cambiar la forma de trabajar de los funcionarios, alineándose a los requerimientos del Sistema de Auditoría Interna del PMG. Sin embargo, la ejecución de los planes de auditoría definidos, no estaría alcanzando el objetivo de la auditoría interna moderna gubernamental. La tarea de la UAI de agregar valor, mejorar las operaciones de la organización y ayudarle a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático, no entregaría los resultados esperados.

El presente estudio analiza la relación entre la política de auditoría interna moderna gubernamental transmitida por el CAIGG en el marco de la Modernización de la Administración Pública y su efectiva implementación en las UAI, procura identificar los efectos del proceso y por último, recoge las debilidades de los distintos participantes del proceso de la instalación de la UAI.

Objetivos

Objetivos Generales:

Aportar al conocimiento de un proceso de interés público nacional, como es la instalación de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) en la Administración Pública, en el marco de la Modernización del Estado, promoviendo la integración de los profesionales auditores a equipos multidisciplinarios, capaces de abordar los actuales cambios en la gestión gubernamental de Chile.

Objetivos Específicos:

1. Recopilar información respecto del concepto de la Auditoría Interna en la Administración Pública, entendido como parte de la Modernización del Estado.
2. Sistematizar información respecto del proceso de Modernización del Estado, el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Sistema de Auditoría Interna.
3. Identificar la misión, objetivos, atribuciones y procedimientos del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).
4. Identificar los efectos generados por la instalación de la UAI de acuerdo con las políticas de la auditoría interna moderna gubernamental, desde la perspectiva del Gobierno, de los integrantes de las Unidades de Auditoría Interna y los funcionarios en general.
5. Detectar las eventuales causas que obstaculizan el logro del objetivo de la auditoría interna moderna gubernamental aplicada en este proceso.

Metodología

Tipo Descriptivo.

La información disponible respecto de las nuevas políticas de auditoría interna gubernamental y sus instrumentos en el marco de la Modernización del Estado, y del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, se obtuvo de documentos públicos, libros oficiales del Gobierno y páginas web Institucionales.

Para complementar la información disponible se realizaron entrevistas semi-estructuradas a profesionales directamente relacionados con el tema; y cuestionarios a equipos de Auditoría Interna y otros funcionarios del Gobierno.

Los antecedentes recopilados respecto de la situación actual generada por la implementación de nuevos conceptos en la UAI, se sintetizaron en las fichas que entregan los resultados de la investigación.

Este estudio de carácter descriptivo, analiza el actual plan de acción para detectar las debilidades que obstaculizan la óptima aplicación del proceso, considerando las distintas visiones de los participantes del proceso.

Resultados y Discusión

Resultado Nº 1

Función, objetivo y limitaciones del CAIGG

De acuerdo con el Decreto Nº 012 del 19 de enero de 1997 (Última Modificación el 03.08.2000, DTO – 108) que crea al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno:

Función: “Órgano asesor del Presidente de la República, que prestará su asesoría en la materia, efectuando proposiciones en torno a la formulación de **políticas, planes, programas y medidas de control interno de la gestión gubernamental**, en sus diversas instancias, conforme a las directrices definidas al efecto por el Gobierno y que tiendan a fortalecer **la gestión de los organismos que conforman la Administración del Estado** y el uso debido de los recursos públicos asignados para el cumplimiento de sus programas y responsabilidades institucionales. “(9)

Limitación: El artículo tercero indica que no podrán interferir en las funciones que constitucional y legalmente corresponden a la Contraloría General de la República. Además, el Consejo deberá contemplar los mecanismos necesarios para facilitar una adecuada coordinación con el órgano Contralor.

Comentario:

Se entiende que el objetivo fundamental del Consejo corresponde al fortalecimiento de los principios de probidad y transparencia en la administración pública. Sin embargo, no existe un procedimiento claro para la implementación de dicho propósito. Es más, los objetivos señalados en el Decreto son generales y no se refiere en ningún momento a los sectorialistas, que en definitiva son los que se relacionan directamente con los auditores de las Instituciones de la Administración Pública. La única referencia al sistema que se utilizará para la aplicación de las tareas encomendadas señala que el Consejo podría apelar al aumento de personal necesario para optimizar sus mecanismos, con el fin de fortalecer el control interno oportunamente de los Organismos de la Administración Pública, enmarcándose en todas sus instancias dentro del principio de probidad administrativa y sin perjuicio de las facultades que corresponden a la Contraloría General de la República, tal como lo indica el “Considerando” del Decreto.

Resultado N ° 2:

Entrevistas a profesionales del CAIGG

En la actualidad, el CAIGG está integrado por su Presidente, Vicepresidente, Secretario Ejecutivo, 6 consejeros que son autoridades de distintos sectores de la Administración Pública y que son elegidos por el Presidente.

Además de asesorar al Presidente de la República y sus Ministros respecto de temas relacionados con la Auditoría Interna Gubernamental, el CAIGG es el Organismo que está a cargo de validar el cumplimiento del Sistema de Auditoría Interna en el PMG en las Instituciones asignadas. Para lo cual el Consejo considera la contratación a honorarios de profesionales abogados, secretarias y 6 sectorialistas especialistas en auditoría. Cada sectorialista tiene asignado Ministerios distintos para asesorar e instruir a los auditores ministeriales e institucionales relacionados. Considerando que hasta el año 2006, los Servicios con Sistema de Auditoría Interna eran 110, cada sectorialista tiene a su cargo de dos a cuatro Ministerios, que representan entre 20 y 30 Servicios cada uno.

La creación formal de la Unidad de Auditoría Interna en el Sector Público dio sus primeros pasos en el año 2001. En el marco de la Modernización del Estado, se sabía de ante mano que el proceso era complejo y sus resultados se apreciarían después de un tiempo. Por lo que el Consejo se dio un periodo de 5 años, a partir del año 2002 para obtener la calidad de auditores internos institucionales necesaria. Si bien el avance ha sido notorio, queda pendiente obtener lo antes posible la calidad de los profesionales de las Unidades de Auditoría Interna que se requiere considerando los nuevos objetivos y misión de la denominada Auditoría Interna Moderna Gubernamental. Lograr que los Jefes de Servicio y los auditores propiamente tales, cambien su forma de trabajar, incorporando metas, compromisos y resultados (PMG), es una tarea difícil de realizar de un día para otro. La resistencia de las personas al cambio alcanza un nivel mayor a lo que se podría esperar.

Resultados de los Sistemas de Auditoría Interna:

A la fecha, éstos han reflejado un avance razonable en cuanto a la forma del PMG, a sus requisitos técnicos. Sin embargo, al revisar el contenido de los distintos informes, se entiende que el fondo del proceso queda por optimizar.

Se considera (no se nombró a una persona en especial) que las debilidades más relevantes de este proceso son la *Dependencia* del Auditor Interno respecto del Jefe de Servicio, lo cual limita sus observaciones y acciones; y la *Competencia* de los equipos de auditoría. Una alternativa planteada es que los Auditores Internos de las Instituciones dependan del CAIGG, pero que sean pagados por la Institución en la que efectúan sus auditorías. El CAIGG tendría entonces, las facultades de contratar y despedir a sus Auditores Internos Institucionales. Sin embargo, otros opinan que esta situación no podría darse por una cuestión cultural. Las instituciones no estarían dispuestas a pagarles a funcionarios externos.

La intervención que le compete al CAIGG se ve limitada respecto de la relación con los auditores institucionales, considerando que no goza de personalidad jurídica, por establecerse su creación de hecho por medio de un Decreto. Al respecto, un proyecto de Ley se encuentra en el Congreso Nacional para ampliar las atribuciones del CAIGG, dándole un rango legal. (Ver resultado N° 4)

Procedimientos del CAIGG:

Los sectorialistas se juntan una vez al mes con los Auditores Ministeriales y sus respectivos Jefes de Auditoría Institucionales, en los Comités de Auditoría. En dichas reuniones, se plantean dudas, opiniones y refuerza la orientación prestada por éstos.

Con el objetivo de ayudar al Auditor interno en la implementación del trabajo encomendado en cada Unidad durante un año calendario, el CAIGG ha emitido una serie de Documentos Técnicos para cada etapa de su trabajo. (Anexo 4)

Al respecto se puede comprobar que los temas son amplios y detallados. Contemplan manuales desde la etapa de Planificación hasta la etapa final del Informe de Auditoría. Las palabras técnicas propias de la profesión se utilizan de una forma sencilla y coinciden con las Normas de Auditoría de aceptación general (NAGAS). Se hace referencia a las Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República (Res. Ex. N° 1485 y 1486), las Normas de Auditoría Gubernamental GAO y los

Modelos Integrados, de Control Interno y de Gestión de Riesgos Corporativos. En cada documento y en especial los referentes a la etapa de planificación, se trata de incorporar en el trabajo del auditor la teoría de los dos modelos antes señalados, siendo éstos los fundamentos de la política de auditoría interna moderna de gobierno.

Además se emiten documentos de apoyo que explican detalladamente los requisitos del Sistema de Auditoría Interna del Programa de Mejoramiento de la Gestión de cada año, leyes e instrucciones nuevas o relevantes como son por ejemplo la ley de probidad, la ley de procedimiento administrativo y las normas ISO para la certificación del sistema. Generalmente, los sectorialistas realizan una charla o pequeño taller con los jefes de las Unidades de Auditoría, con el fin de explicar los nuevos documentos emitidos o aquellos actualizados.

Comentario:

La importancia de la función de los sectorialistas representa el principal medio de comunicación de las directrices de auditoría interna gubernamental a los integrantes de las Unidades de Auditoría Interna. Llama la atención la cantidad de servicios a cargo de cada sectorialistas si se considera que la asignación de éstos debiera considerar ubicación y tamaño, y que participan además en la elaboración de los Documentos Técnicos.

No se contempla un documento, informe o manual oficial y actualizado de las Normas de Auditoría Interna Moderna Gubernamental.

Si bien algunos sectorialistas lo hacen, no existe como procedimiento habitual la visita planificada, durante un año calendario, a terreno. Dicho de otra manera, se podría hacer la distinción entre “instruir” y “capacitar”, y así por ejemplo recomendar ajustes en la matriz de riesgo o rectificar errores oportunamente, considerando las características propias de cada institución. En este contexto, el responsable del Sistema de Auditoría sigue siendo el Jefe de la Unidad, sin embargo el sectorialista valida la matriz de riesgo **oportunamente y teniendo a la mano todos los antecedentes claves necesarios para poder evaluar si esa matriz de riesgo se hizo efectivamente atendiendo las partes fundamentales de lo instruido. Se capacitaría entonces a los profesionales en terreno.** Esta modalidad obligaría a los auditores internos a practicar lo que se les transmitió, ya sea en los seminarios, documentos técnicos o reuniones.

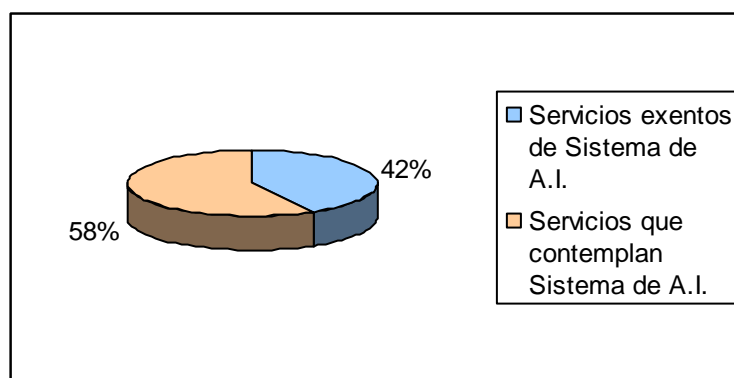
Por último llama la atención la posibilidad de traspasar a futuro la dependencia de los auditores internos de los Servicios al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, ya que podría convertirse en una auditoría externa y confundirse con las actuaciones de la Contraloría General de la República, lo que ha sido una preocupación relevante en que aquello no ocurra.

Resultado N°3

Etapas del Sistema de Auditoría en que se encuentran los Servicios.

De acuerdo con el Resultado N° 2, se contaban 110 Servicios con Sistema de Auditoría Interna hasta el año 2006, lo que se contradice con la información encontrada y utilizada en el cuadro siguiente. Para efecto de este estudio, no se consideró relevante la diferencia numérica, ya que ésta se produce por la variedad de presentación existente, como por ejemplo el MINVU que presenta la Subsecretaría y las trece regiones como un sólo PMG.

El listado utilizado muestra 181 Servicios que formulan Programa de Mejoramiento de la Gestión 2006. De los cuales, 105 contemplan el Sistema de Auditoría Interna y 76 están exentos. (Anexo N° 3)

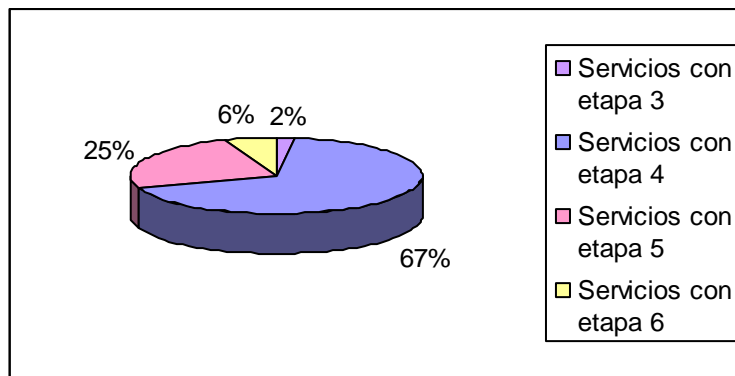


Respecto de los 105 Servicios con Sistema de Auditoría Interna, 71 Servicios se encuentran en la etapa N° 4, en la que se realiza el seguimiento de las recomendaciones de las auditorías ejecutadas en la etapa N°3.

26 Servicios se encuentran preparándose para la certificación de la Norma ISO 9001-2000 de acuerdo con la etapa N°5.

Si bien 2 Servicios se encuentran en la etapa N°3, se podría concluir que la mayoría de los Servicios ha planificado, ejecutado, emitido informes y realizado seguimientos a partir del año 2003 y/o 2004. Lo que significa que éstos llevan entre 3 y 4 años,

intentando de implementar las directrices de la auditoría interna moderna Gubernamental en sus Unidades de Auditoría Interna.



Resultado N° 4

Distintas Visiones respecto del proyecto de Ley del Sistema de Auditoría Interna de Gobierno, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y su actual forma de operar:

Desde el Gobierno:

En el gobierno del Presidente Ricardo Lagos, se propone elevar a rango legal las disposiciones sobre control interno, ingresando en primer trámite constitucional el proyecto de Ley que crea el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno. A demás del control que ejerce la Contraloría General de la República y la fiscalización que le corresponde a la Cámara de Diputados, elementos esenciales para el orden democrático, es indispensable fortalecer los mecanismos de control interno de las entidades -empresas e instituciones- relacionadas con el Ejecutivo, por la influencia que éste tiene en toda la actividad nacional y por los cuantiosos recursos que dispone.

El CAIGG creado mediante el DS. N° 12 de 1997, requiere actualizaciones en su estructura, funciones y también requiere de una normativa que permita a las autoridades de Gobierno ejercer con más vigor el control jerárquico, tal como lo dispone la Ley de Bases de la Administración. Resulta de gran necesidad incorporar nuevos modelos y metodologías de control que permitan una alerta temprana, mediante auditorías preventivas, sectoriales o transversales, con el fin de evitar conductas que conduzcan al descrédito de las instituciones o pérdidas patrimoniales. Lo anterior requiere de un órgano que oriente, coordine e informe a las autoridades acerca de prácticas erróneas o desviadas que puedan infligir perjuicios o detener las que están en vías de desarrollarse.

Se deja en claro, que la auditoría interna se ejercerá sin perjuicio ni alteración de las atribuciones de la Contraloría General de la República, órgano con el cual mantendrá una coordinación permanente.

Opiniones a favor y adversas de distintas autoridades, de acuerdo con informe de la Comisión de Gobierno respecto del proyecto de Ley en primer trámite constitucional que crea el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno en sesión del 14 de septiembre de 2005:

✓ Señor Gustavo Schiola Avendaño, Contralor General de la República,
Señala que un buen sistema de control interno gubernamental no puede sino repercutir de manera beneficiosa en la labor de la Contraloría General, pues partiendo de la base de una debida coordinación entre ambas instancias de control, debería servir para multiplicar en términos de eficiencia los esfuerzos de control realizados, evitando duplicidades innecesarias, permitiendo identificar áreas de riesgo, facilitando la planificación selectiva de las tareas de control, y procurando también un enriquecimiento recíproco en términos de experiencia y de antecedentes compartidos.

✓ Señor Gonzalo Sánchez, Auditor Interno de Gobierno,
Pese a las limitaciones naturales que el CAIGG ha tenido al no encontrarse respaldada en la legislación propiamente tal, inhibiéndola de la posibilidad de materializar con los ministerios y servicios una política de auditoría uniforme, ha realizado desde su creación una acción consistente en suministrar asesoría al Ejecutivo y a diversos órganos públicos y coordinar las unidades de auditoría interna, sobre la base de las instrucciones emanadas del Presidente de la República. En los últimos tiempos se ha promovido una política de auditoría interna caracterizada por una metodología basada en análisis de riesgos, cuyo principal objetivo es que el sistema de control agregue valor a la Administración e identifique y priorice las áreas y procesos con mayor criticidad e importancia estratégica, impulsando la creación de ambientes de control de carácter preventivo y el diseño y aplicación de modelos de auditoría de última generación que permitan actuar antes que se puedan materializar siniestros administrativos que afecten el cumplimiento de los objetivos del Estado.

Aquello implica acomodarse a los nuevos procedimientos de administración que hoy comienzan a aplicarse en los Estados más evolucionados, que aspiran a garantizar que los recursos públicos se encuentren al efectivo servicio de los ciudadanos y, especialmente, de los más desfavorecidos socialmente, impidiendo que una insuficiente gerencia pública lleve a la mala utilización de los bienes y la sociedad sólo pueda reaccionar ex post. En esa fase los daños ya han sido causados, siendo en la mayoría de los casos irreversibles. Si bien el Consejo ha experimentado progresos y ha contado con el permanente apoyo gubernamental en cuanto a alentar su independencia de juicio, ello no es suficiente para que pueda desarrollar con el vigor suficiente la política de auditoría interna que parece técnicamente apropiada, para que

desde todos los órganos, instituciones y empresas relacionadas o dependientes del Ejecutivo se imponga una permanente política de transparencia y probidad.

✓ Señor Rodrigo Delaveau, en representación del Instituto Libertad y Desarrollo, En cuanto al Consejo como órgano consultor, éste no necesita ley alguna para ejercer su función, y no la ha necesitado hasta ahora cuando ha realizado con relativo éxito su función. La iniciativa se enmarca dentro del antiguo problema de cómo fiscalizar a quien ejerce el poder. Ante esta interrogante, cabe preguntarse si los mecanismos más eficientes son los externos o los internos de manera de no caer en el espiral sin fondo sobre quién controla al controlador y luego al controlador de éste, y así hasta el infinito. Se debe tener particular atención en la forma como se quiera solucionar los problemas que pretende enfrentar el proyecto de manera de no caer en la sobrerregulación, la duplicación de funciones, la burocracia y el inmovilismo administrativo. Hizo presente, que el proyecto en la práctica constituye una duplicación de muchas funciones del órgano contralor, sin ninguna de las ventajas de este mecanismo fiscalizador, ya que precisamente se trata de un órgano dependiente, sin personalidad jurídica, en que todas las autoridades están designadas por el Presidente de la República y funciona en las mismas reparticiones y edificios que el ente fiscalizado. Para él, si el Presidente de la República quiere fiscalizar mejor su propia administración no necesita ley alguna. Por otra parte, salvo dos menciones en que se señala que “se deberá mantener una adecuada y permanente coordinación con el Organismo Contralor” el proyecto no contiene ninguna norma real de coordinación en que no se dupliquen funciones.

Además, por definición, todo control -por muy “interno que este sea”- debe tener cierta independencia. De lo contrario resulta un mecanismo poco efectivo que termina por “contaminarse” respecto del órgano que pretende fiscalizar. Es por eso que la verdadera transparencia viene de organismos externos que puede juzgar los hechos con imparcialidad. ¿No sería mejor perfeccionar las normas y los incentivos internos para un mejor desarrollo de la función administrativa antes de poner un auditor al lado de cada funcionario público?

✓ En sesión de 5 de octubre de 2005, se aprobó en primera instancia la idea de legislar respecto del tema, con 2 votos a favor y uno en contra, En síntesis, el objetivo es crear el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno, encargado de asesorar al Presidente de la República y al Ministerio de Hacienda en el

funcionamiento de los sistemas de control interno de la Administración, incluidas las empresas públicas cuya legislación orgánica exige que se les mencione expresamente, excluyéndose sólo la Contraloría General de la República, el Banco Central y las Municipalidades.

El Senador Hernán Larraín, Presidente de la Comisión de Gobierno estima que es un avance en la transparencia de las actuaciones del Estado, legalizar un Consejo de Auditoría que hasta ahora existía de hecho por postestad reglamentaria. La idea, es darle rango legal con lo cual se precisa más su función. (...) La iniciativa crea un Consejo, establece su actuación a nivel nacional y se busca la coordinación adecuada con la propia Contraloría General de la República para que no se entienda que esto está traslapado o asumiendo funciones de la propia Contraloría. (22). Sin embargo, las inquietudes dentro de la Comisión **apuntan a la falta de claridad respecto a cuál es el Sistema Contralor a nivel general, cómo se coordina debidamente y cuál es la función que tienen cada una de las entidades contraloras con éste Consejo.** (...) (22)

Comentario:

La implementación de la Unidad de Auditoría Interna en la Administración Pública y la formación de los profesionales que las integra, ha sido un trabajo complejo para el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, ya que no contaría con la fuerza legal o la autoridad necesaria para exigir la implementación de una metodología común. Por otro lado, si bien sus objetivos son claros, el sistema propuesto con el que actuaría no ha sido explicado, o bien no ha sido entendido de la misma manera por parte de algunas autoridades, quienes en definitiva deben evaluar la idea de legislar sobre el tema.

Las opiniones adversas se fundamentan en la duplicidad de funciones entre la revisión que haría el Sistema de auditoría interna de gobierno y la Contraloría General de la República. Lo que releva que no se ha entendido el propósito inicial de la auditoría interna moderna gubernamental que se quiere implementar, ya que existen diversas opiniones en cuanto al objetivo: Fiscalizar, Mejor la Gestión, ambos.

Resultado N° 5

Opinión de los Integrantes de la Unidad de Auditoría Interna

Se consideraron en este cuestionario los diversos sectores y niveles jerárquicos.

Se consideró el listado en anexo N° 3.

Los cuestionarios se respondieron por una parte por correo electrónico.

También se realizaron breves entrevistas utilizando las mismas preguntas del cuestionario. (Anexo N° 5)

- ✓ El 90 % de los consultados sabe que la creación formal de la Unidad de Auditoría Interna en el sector público forma parte de las iniciativas del proceso Modernizador del Estado.

- ✓ Un 40 % no sabe si existe en su servicio una concordancia directa en el avance del proceso entre el nivel central (RM) y el nivel regional. Tampoco sabe si el proceso avanza en forma armónica en los otros servicios del Estado.

- ✓ De acuerdo con los resultados, se entiende que los Jefes de las Unidades de Auditoría Interna han asistido a un promedio de 4 seminarios en los últimos 5 años y se reúnen mensualmente en los comités de auditoría ministerial. Sin embargo, los “otros integrantes del equipo” de Auditoría, han asistido a un máximo de 2 seminarios o talleres y no forman parte de los comités de auditoría, siendo éstos últimos aquellos que elaboran los programas de trabajo y ejecutan las auditorías.

- ✓ Al preguntar qué documentos o normas utilizan en su trabajo, El 90 % de las respuestas indican trabajar con los Documentos Técnicos emitidos por el CAIGG, sin embargo la respuesta no excluye las otras alternativas entregadas. De acuerdo con la variedad de respuestas, se consideró presentarlas en función de aquella alternativa con mayor aceptación. Por otro lado, el 30 % responde no utilizar en ningún caso las Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República.

20 %	Documentos Técnicos emitidos por el CAIGG y Normas de Auditoría Interna Gubernamental
25 %	Documentos Técnicos emitidos por el CAIGG y Modelo de Control Interno Integrado (COSO)
40 %	Documentos Técnicos emitidos por el CAIGG y Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS).
7 %	Documentos Técnicos emitidos por el CAIGG y Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República.

- ✓ Las directrices de la auditoria interna moderna gubernamental, se fundamentan en el modelo integrado de control interno COSO I y el modelo integrado de gestión de riesgos corporativos COSO II. La definición de Riesgo transmitida por el Consejo es: “la incertidumbre que ocurra un acontecimiento no deseado o que no ocurra un acontecimiento deseado, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales”. Al respecto, el 45 % de los encuestados contestó no estar de acuerdo, no entender o no reconocer la definición.

- ✓ Con el objetivo de saber si los encuestados incorporan en su trabajo conceptos o procedimientos básicos de auditoría, se les consultó respecto de la necesidad de evaluar el sistema de control interno para determinar las pruebas de auditoria a efectuar, y si era necesario distinguir entre las pruebas de cumplimiento, sustantivas analíticas y sustantivas detalladas, en su trabajo.

El 80% de las respuestas indica que considera necesario incorporar estos procedimientos y conceptos, sin embargo sólo el 5 % de este pudo explicar la diferencia entre una prueba y la otra otra.

- ✓ Los puntos a considerar al planificar el trabajo de auditoría son diversos y dependen de las características de cada institución. Sin embargo el número de auditorías realizadas en un año, el número de integrantes del equipo de auditoria y el tamaño de la institución, debiera tener algún grado de relación. Al respecto se recogió la siguiente información respecto de las instituciones a que pertenecen las personas consultadas.

- En promedio, cada integrante de un equipo de auditoria realiza 9,8 auditorias en un año, sin embargo existen varios casos que llaman la atención. Por ejemplo:
 - Considerando un equipo de 5 personas, en una institución de más o menos 120 funcionarios, se realizan 84 auditorías en un año.
 - Considerando un equipo de 15 personas, en una institución de 1400 funcionarios, se realizan 55 auditorías en un año.
 - Considerando una sola persona en la unidad, en una institución de 150 funcionarios, se realizan 14 auditorías en un año.

Las personas que pertenecen a instituciones en las cuales se realizan más de 50 auditorias en un año, concuerdan en que se debe tener en consideración el alcance de cada una de ellas ya que algunas son muy cortas. Sin embargo, esta situación no debiera ocurrir ya que la planificación de su trabajo empieza con la elaboración de una matriz de riesgo, con el fin de priorizar la ejecución de auditorías a los *procesos* en que se determina un riesgo alto. Más aún, en una auditoria se podría empezar en un departamento y finalizar la misma auditoria en otro departamento o área, y no como hechos aislados de la organización.

- ✓ Un 100 % de los encuestados considera que el principal rol del CAIGG es de carácter asesor y sólo un 20 % de éste, considera su rol de carácter asesor y fiscalizador a la vez. Sin embargo, un 80 % considera que su relación con el CAIGG debiera ser más personalizada, directa y/ o práctica.
- ✓ El 60 % de los integrantes de una unidad de auditoria encuestados, tiene una profesión distinta al de Auditor. La profesión que más se repite es la de Ingeniero Comercial y Abogado.
- ✓ La adhesión de las directrices de la Auditoría Interna Gubernamental Moderna, significa un profundo cambio de mentalidad. El enfoque tradicional de auditoría, de verificaciones de cumplimiento de los procedimientos establecidos y, en general, de su acción restringida al ámbito financiero contable, ha cambiado al de Consultor de la dirección superior de entidades públicas.

Generalmente se consideran a las personas mayores resistentes a los cambios de paradigmas por lo que se preguntó por la edad de los encuestados. La edad de las personas encuestadas fluctúa entre los 30 y 55 años.

- ✓ La Auditoría Interna Moderna se define como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. En concordancia con lo anterior, su misión corresponde a:
 - 1- Agregar valor a las organizaciones,
 - 2- Mejorar las operaciones de una organización,
 - 3- Ayudar a la organización a lograr sus objetivos,
 - 4- Evaluar y mejorar la efectividad de la administración de riesgos, el control y el proceso administrativo.

Para el 40 % de los encuestados, la misión de su trabajo coincide con la definición antes señalada. Sin embargo no se entiende exactamente que agregar valor a las instituciones corresponda a una misión de la auditoría. Por otro lado, el 60 % del total de los encuestados, considera dentro de su misión, verificar si el trabajo de los funcionarios se hace correctamente.

Resultado N° 6

Opinión de funcionarios que trabajan fuera de la Unidad de auditoria interna

Mediante entrevistas semi estructuradas, se les consultó a 50 funcionarios de distintas instituciones, sectores y funciones para conocer el nivel de conocimiento en la materia, de las que resultó lo siguiente:

- ✓ El 80% de los 50 funcionarios en comento, no conoce al Consejo de Auditoria Interna de Gobierno.
- ✓ El 60 % de los consultados sabe que el concepto de auditoria ha cambiado, sin embargo confiesa no entender bien su función.
- ✓ El 70 % de los mismos funcionarios le teme a ser auditado.
- ✓ El 78 % de estos funcionarios, ignoraba la relación de la auditoria interna de gobierno con la Modernización del Estado.
- ✓ El 58% de los encuestados si bien recibe asignación por Modernización, no entiende lo que es o lo que incluye el Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- ✓ Al preguntar si consideran que la labor de la Unidad de Auditoría de su Institución, les ha beneficiado en sus funciones, el 80 % de los encuestados señala que no ha generado ningún beneficio relevante a su trabajo diario, sino más bien que la recopilación de la información solicitada, les significa una tarea adicional.

Conclusiones

- 1) Dependiendo del ángulo desde el cual se mire, a nivel de las autoridades que evalúan la idea de legislar respecto de la auditoría interna moderna en el sector público, este proceso se relaciona con “la modernización y la fiscalización”, o bien con “la modernización y el mejoramiento de la gestión”.

La primera relación se preocupa del ámbito administrativo-legal de los recursos del Estado, determinando un sistema de control que evite la malversación de los fondos públicos.

La segunda acepción, propone una supervisión permanente para la oportuna y correcta toma de decisiones de las organizaciones que conforman el Gobierno. Se persigue la eficiencia óptima de la administración pública con el fin de entregar un servicio con mayor agilidad y calidad.

Una vez acordada o priorizada la intención de la labor de auditoría interna gubernamental, es necesario asegurarse de la efectiva socialización de la política de auditoría interna como política uniforme establecida para todo el sector público y su entendimiento como tal. La implementación íntegra de las medidas adoptadas requiere tanto de recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, capacitación de los funcionarios, como acuerdo y voluntad de los jefes de mayor jerarquía.

- 2) Desde la visión de los integrantes de las UAI, la implementación de un nuevo sistema, concepto o idea, depende del entendimiento de su rol, la confianza depositada en el, y por tanto del nivel de involucramiento de éste.

Planificar, trabajar con metas y resultados, incorporando nuevos conceptos, nuevas técnicas y exigencias de calidad, ha resultado engorroso de aplicar para las Unidades de Auditoría Interna (UAI). Cabe recordar que la creación de estas unidades sólo lleva 5 años y que los requisitos del sistema de auditoría interna del Programa de Mejoramiento de la Gestión, junto con las directrices de la

Auditoría Interna Moderna Gubernamental, han ido adecuándose a medida que se han generado necesidades no resueltas en su instalación.

Entender a la auditoría interna y el control interno como herramientas que solucionen problemas, ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos de una entidad, y agreguen valor a ésta para la oportuna toma de decisiones, le significa tanto a las UAI como a todos los funcionarios cambiar paradigmas. Sin embargo la resistencia de las personas al cambio representa uno de los factores que más obstaculiza la eficiencia del proceso.

La distinción entre los lineamientos de la auditoría interna moderna gubernamental, su entendimiento, su ejecución y su resultado, se visualiza en la actitud y las prioridades que le da el equipo de auditoría a los distintos procesos de la Institución.

- 3) En general, en las Universidades, la formación que se entrega al alumno en las Escuelas de Auditoría, en la mayoría de los casos está dirigida a *dar una opinión objetiva respecto de la razonabilidad, uniformidad y adhesión a los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA), de los Estados Financieros de una entidad, en un periodo determinado, en el marco de la Auditoría Independiente.* Dentro de dicho proceso, se efectúa la evaluación del sistema de control interno, apoyándose en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), las que a su vez se fundamentan (sección 319) en el marco integrado- Control Interno y marco integrado- Gestión de Riesgos Corporativos de los Informes COSO. Por lo que, si bien no todas las escuelas trabajan con el informe COSO propiamente tal, los conceptos de éste se entregan a través de las NAGAS.

Los cambios en el país relacionados con la auditoría interna, indicarían que en el futuro, esta labor se avocaría a la búsqueda de la eficiencia global de la administración pública, la transparencia y la probidad de los actos administrativos de los órganos del Estado, entregando así servicios de calidad a los usuarios. Se hace entonces impostergable, la necesidad que el alumno reciba también, aquella formación que le permita adquirir la conciencia de dichos cambios. De esta forma estará preparándose para abordar y entender los distintos caminos profesionales.

Aún cuando el alumno trabaje en el ámbito privado, no puede ignorar iniciativas como por ejemplo “La Ventanilla Única de Empresa” y “de Comercio Exterior”. Éstas, no sólo han permitido agilizar gran parte de los trámites frecuentes para las empresas privadas, sino que admite una estrecha relación y coordinación entre el Estado y el Sector Privado.

Considerando los puntos antes señalados, el Contador Auditor de hoy debe trabajar en su formación integral y multidisciplinario con otros profesionales, para desarrollar competencias laborales que lo sitúen al nivel que este proceso de modernización requiere.

Bibliografía

- 1) Rodrigo Moraga Guerrero, Luis Téllez Mellado. 1999. Auditoría Interna de Gobierno, La experiencia chilena 1994/1999. Primera Edición. Chile. Impreso Antártica Quebecor.
- 2) <http://www.dipres.cl/pmg/normasdeauditoriainternagubernamental>.
- 3) Comité of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión, (COSO) "Internal Control-Integrated Framework". Los nuevos conceptos del control interno. (Informe COSO). Coopers & Lybrand. Díaz de Santos
- 4) <http://www.modernizacion.cl/pmg2003>
- 5) Enrique Cañas K. Modernización de la Gestión Pública del Estado de Chile 1994-2000. (Extracto) Los énfasis de la Modernización en el Programa de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, <http://www.fundacionfrei.cl/nuevo/efr/pdf/r1.pdf>
- 6) Gobierno de Chile. Presidente de la República. 1994. Instructivo que indica. GAB. PRES. Nº 006/94. 6 de mayo de 1994
- 7) Gobierno de Chile. Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República. 1994. Directrices de Auditoria de Gobierno. Documento Técnico Nº 2
- 8) Gobierno de Chile. Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República. 1994. Aspectos de Control Interno y Recomendaciones Prácticas para una buena Administración. Documento Técnico Nº 3
- 9) República de Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.1997. Crea el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Decreto Nº 12 del 29 de enero de 1997. DTO-108, Secretaria General de la Presidencia. Ultima Modificación: 03.08.2000

- 10) Rodrigo Moraga Guerrero-Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Fecha Lunes, 5 de Mayo del 2003 (7:20:43). Acciones para el Fortalecimiento de la Probidad y la Ética Pública en Chile. Biblioteca de la Dirección de Presupuestos.(DIPRES)
- 11) Miguel Angel Peñailillo López diciembre/2001-enero/2002. Fecha Domingo, 6 de Octubre del 2002 (22:21:03), Tema Soc. de la Información REFLEXIONES SOBRE LA PRESENCIA Y PERSPECTIVAS DE LA CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN CHILE.contacto@probidad.org
- 12) Modernizacion/documento/modernizacion de la gestion
- 13) Gobierno de Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Consejo de Auditoría General de Gobierno. 2000. Manual Básico sobre aplicación práctica de la Ley de Probidad y otras materias de especial relevancia para el Control/ Manual sobre Procedimiento Administrativo. Noviembre de 2000.
- 14) Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 1999. Ley 19.653. SOBRE PROBIDAD ADMINISTRATIVA APLICABLE DE LOS ORGANOS DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO.14 de diciembre de 1999. http://www.dipres.cl/control_gestion/PMG/LeyNo19653.pdf
- 15) Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 2003. Ley 19.880 ESTABLECE BASES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE RIGEN LOS ACTOS DE LOS ORGANOS DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO.29 de mayo de 2003. http://www.dipres.cl/control_gestion/PMG/LeyNo19880.pdf
- 16) República de Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Proyecto de Reforma y Modernización del Estado. 2006. Gobierno Electrónico en Chile 2000-2005, Estado del Arte II, Impresión Maval Ltda.

- 17) República de Chile. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2006. Programa Marco. Documento Técnico. Julio 2005
- 18) Chile. Ministerio de Hacienda. 1998. Ley 19.553, concede asignación de Modernización y otros beneficios que indica. Última modificación, Ley 19.882 de junio de 2003
- 19) Chile. Ministerio de Hacienda. 1998. Decreto 475. Reglamento para la aplicación de incremento por desempeño Institucional del Artículo 6º de la Ley Nº 19.533. Última Modificación, Decreto 680 de agosto de 2000.
<http://www.congreso.cl/biblioteca/proyectedeley/>
- 20) Chile, Presidente de la República, 2003, Establece objetivos de Auditoria Gubernamental para los periodos que indica, GAB. PRES Nº 007, 26 de septiembre de 2003. (Biblioteca DIPRES)
- 21) http://www.senado.cl/prontus_senado/antialone.html?page=http://www.senado.cl/prontus_senado/site/artic/20051006/pags/20051006094829.html Valparaíso | 06/10/2005 | Departamento de Prensa | Boletín Nº 3937-06
- 22) Chile. Santiago. Biblioteca de la Dirección de presupuesto.
<http://sil.congreso.cl/pags/index.html>. Proyecto de Ley que crea un sistema de auditoría interna gubernamental
- 23) Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2006.
<http://www.dipres.cl/servicios> que adscritos en pmg 2006

Anexos

Anexo N° 1

Desarrollo de la Ley N° 19.653, Ley N° 19.880 y Proceso de Gobierno Electrónico

- La Ley N° 19.653 de Probidad Administrativa

En el año 1999 se promulga la Ley sobre probidad administrativa aplicable de los órganos de la Administración del Estado. Dicho instrumento legal busca ordenar la aplicación del principio de la Probidad Administrativa en la administración del Estado. Las cambiantes circunstancias del mundo moderno exponen a las administraciones a prácticas poco usuales o desconocidas en el pasado, y las innovaciones tecnológicas presentan desafíos tanto en la gestión como en su control. (13)

Esta Ley regula diversas materias que apuntan al principio de probidad y al principio de transparencia de los actos públicos. Algunas de ellas se encontraban contempladas en la jurisprudencia que ha desarrollado la Contraloría General de la República a través de los años, y otras se establecieron de acuerdo con los avances experimentados en las legislaciones de los países desarrollados. La adhesión por parte de los funcionarios a dichos principios corresponde fundamentalmente a una tarea de los Jefes de Servicios de la Administración.

✓ En materia de Transparencia:

Este principio es novedoso en nuestra legislación y constituye un desafío para la cultura organizacional tradicional de las organizaciones públicas chilenas. Es considerado sin embargo fundamental en la gran mayoría de los países para una sana administración, para garantizar la adecuada toma de decisiones, y para promover la participación de la ciudadanía en la gestión pública, resultando un importante elemento de legitimidad de la actividad estatal que el Gobierno quiere promover. Dos son las materias reguladas por la Ley de Probidad respecto de este principio: (14)

1- Se establece el derecho de los ciudadanos a obtener información de la administración. Lo que consiste fundamentalmente en la posibilidad de cualquier ciudadano a requerir de la Administración del Estado el conocimiento de los actos que

se efectúan por sus organismos, y se traduce en la obligación de los órganos de la Administración de permitir y promover dicho conocimiento. Para ejercitar el derecho de acceso a la información resulta necesario en todo caso seguir los procedimientos señalados en la Ley.

2- Se establece el deber de determinados agentes del Estado de emitir una declaración de intereses, exponiendo en un documento público las actividades profesionales y económicas que desarrollan. De esta forma se busca permitir el escrutinio público de sus actos, garantizando así la imparcialidad y justicia de sus decisiones. Esta declaración de intereses debe efectuarse dentro de los 30 días siguientes de haber asumido el cargo y se debe actualizar cada 4 años y cada vez que se verifique una modificación de las circunstancias económicas y profesionales descritas en la declaración original. La declaración es un documento de acceso público y es la Contraloría General de la República la encargada de la publicidad de dichas declaraciones.

✓ En materia de Probidad: (14)

El principio de probidad administrativa consiste en la observancia de una conducta funcionaria intachable, y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular. Este principio ha orientado tradicionalmente la actuación de los funcionarios de la administración del Estado chileno, habiéndose desarrollado su aplicación en diversos estatutos normativos y en la abundante jurisprudencia de la Contraloría General de la República. La Ley de Probidad regula las siguientes materias respecto al principio de probidad:

1- Se establecen inhabilidades para ingresar a la administración del Estado, en razón de mantener contratos o cauciones con la institución a la cual se opta. Del mismo modo los juicios pendientes con dicha institución, las condenas por crimen o simple delito y los parentescos constituyen motivos de inhabilidad.

2- Sin perjuicio de reconocerse el principio general de la libertad para el ejercicio de la profesión, oficio, industria y comercio, por parte de cualquier funcionario o autoridad, también se establecen limitaciones generales para ejercer determinadas actividades, cuando éstas resulten incompatibles con la función pública.

3- Si bien no es posible fijar un catálogo completo de conductas contrarias a este principio, la Ley establece expresamente ciertas conductas consideradas graves en su transgresión al principio de la probidad administrativa. Como son el uso indebido de información reservada o privilegiada, el tráfico de influencia, emplear bienes de la

institución en provecho propio o de terceros, ocupar tiempo de la jornada o utilizar personal en beneficio propio o para fines ajenos a los institucionales, solicitar o aceptar donativos, ventajas o privilegios, salvo las excepciones señaladas, intervenir en asuntos en que se tenga interés personal, omitir o eludir la propuesta pública y contravenir los deberes de eficiencia, eficacia y legalidad, con grave entorpecimiento del servicio o del ejercicio de los derechos ciudadanos.

-Ley N° 19.880 sobre Procedimiento Administrativo

En mayo de 2003, se promulga la Ley N° 19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado. El Gobierno del Presidente Ricardo Lagos manifestó su voluntad de poner especial énfasis en la obligación de esta Ley respecto de todos los funcionarios y autoridades (15). Fundamentalmente, se requería que los Jefes de Servicio y los funcionarios hicieran suyos el rediseño de la simplificación del trámite administrativo, considerando que algunos procedimientos pudieran estar relacionados con otros, sea en la misma o en otras entidades, buscando siempre actuar coordinadamente. El proceso considera la posibilidad de suprimir procedimientos que pueden haber perdido su sentido original en el contexto de la situación actual. Así como aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de Información y Comunicaciones, tanto en los procedimientos internos, como en sus relaciones con los usuarios y entre los distintos Servicios. En la implementación de este proceso, los Servicios deben generar Sistemas de medición e indicadores que permitan evaluar objetivamente los logros en materia de disminución de tiempos en la ejecución de los procedimientos y trámites. (13)

Esta Ley introduce por primera vez en Chile un modo común de desarrollar las actividades dentro de los órganos de la Administración del Estado. Esto significa que se cuenta con un cuerpo normativo que regula las bases de los procedimientos administrativos, otorgando certeza a administradores y administrados, sobre cuándo y cómo comienza; se desarrolla y concluye un trámite o solicitud presentada entre organismos públicos.

Introduce además por primera vez en nuestro país, de manera general, el concepto de *Silencio Administrativo*, así como los principios básicos que deberán regular la relación del Estado con los ciudadanos. La normativa se preocupa de definir conceptos de uso uniforme; establecer roles de los actores públicos (funcionarios y servicios) y privados

(personas, corporaciones, fundaciones, empresas); y fijar los modos a través de los cuales los órganos de la administración toman decisiones, respecto de beneficios o trámites solicitados por los interesados.

Finalmente, y de un modo altamente relevante, explica claramente, los derechos del ciudadano frente a la Administración, cada vez que ésta deba atender a las demandas de Servicios que cada repartición pública está destinada a prestar; agrega requisitos de publicidad y de información para favorecer el conocimiento de los actos administrativos por las personas; y establece ciertos plazos para la ejecución de tareas asociadas. (13)

- Gobierno Electrónico

Nadie pone hoy en duda que el desarrollo del Gobierno Electrónico es condición fundamental para la Modernización del Estado. Sin embargo, vano sería el esfuerzo si no hubiese una estrategia y lineamiento de objetivos orientados a brindar la mejor atención al ciudadano, el buen gobierno y desarrollo de la democracia. (16)

El Gobierno Electrónico se refiere a una construcción que va mucho más allá de la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) a la Administración Pública. El esfuerzo es también de gestión y su sentido es contribuir al desarrollo competitivo del país y a la generación de bienestar social. El proceso se inicia en el año 2000 gracias a un esfuerzo integral del Gobierno para mejorar la gestión apoyada en tecnologías, establecer un marco jurídico adecuado que dé cabida a su utilización; capacitar adecuadamente a los funcionarios en su uso, incrementando sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos y especialmente, propiciar un entorno colaborador entre las entidades públicas para concretar los grandes desafíos que se plantearon.

La interacción electrónica de la comunidad y las empresas con el Estado, produce ahorros de tiempo y dinero, mejora la información y los servicios que se entregan a los ciudadanos, favorece la participación, y aumenta la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión pública.

En los últimos 10 años, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la administración pública, ha generado cambios extraordinarios que han permitido simplificar actividades y procesos, mejorar el acceso a la información y su uso, y en definitiva, agregar valor tanto para los ciudadanos como para las empresas y

el Estado. Este nuevo ámbito se ha denominado Gobierno Electrónico, entendiéndolo como el desarrollo del quehacer del Estado a través del uso de las TIC. Este desarrollo ha estado compuesto por un conjunto de elementos, entre ellos, la innovación tecnológica, la reorganización administrativa y la mejora continua de los servicios públicos. (16)

Algunas de las acciones generadas por el Gobierno Electrónico, como parte del proceso modernizador, y orientadas por los principios antes señalados (probidad, transparencia, participación...) se señalan brevemente a continuación:

✓ **Iniciativas Transversales:**

Son aquellas que involucran la cooperación y coordinación con diversos servicios públicos, tanto en términos de su implementación como la utilización de sus productos y/o servicios:

- *Chilecompra*

La Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, ha desarrollado la iniciativa denominada "Sistema de Información de Compras y Contrataciones del Sector Público", más conocida como ChileCompra, cuyo objetivo es dar transparencia a las transacciones y contrataciones del sector público, favoreciendo el ahorro y la eficiencia en la gestión de compras del aparato estatal.

Con el Sistema Chile Compra, el mercado de las compras públicas se abre como una gran oportunidad para todas las empresas del país, debido a que la gratuidad, universalidad y no discriminación son los principios básicos y estratégicos que rigen la operación de este sistema. El número de transacciones anuales en los últimos 3 años aumenta notoriamente de 100.000 (2003) a 200.000 en el año 2004, y a 550.000 en septiembre de 2005.

Respecto de la masificación del nuevo sistema de compras públicas, se puede señalar que a fines del 2004 concluyó su implementación, contando a la fecha con la totalidad de los servicios públicos operando en el sistema. Este proceso ha ido de la mano de un esfuerzo de capacitación desarrollado desde el mismo portal hacia las instituciones públicas y proveedoras. (16)

El impacto que esta iniciativa ha generado hasta octubre de 2005, y de acuerdo con las cifras que se publican en el portal, existen cerca de 890 entidades y más de 12 mil funcionarios operando con el sistema.

-Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE).

El SIGFE (<http://sigfe.sigfe.cl>), consecuente con el compromiso suscrito en los protocolos de la Ley de Presupuesto, años 2001-2002, que buscaba desarrollar e implementar un Sistema de Información Financiero Estatal único, integral, uniforme, y de carácter dinámico, fue creado con el objeto de constituirse en una herramienta de apoyo efectivo para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector público, en los niveles estratégico, sectorial (ministerial) e institucional.

Con este Sistema se busca facilitar la generación de información financiera del Estado, en la forma y contenido que le sea útil y le sirva a los usuarios en los distintos niveles, suministrar mecanismos destinados a simplificar la determinación de las proyecciones financieras a los usuarios, y proveer los elementos base para los procesos de fiscalización y evaluación de la gestión financiera a los distintos usuarios. Además con este sistema se pretende implementar un sistema integrado de información con dato del personal del sector público y apoyar mejoras en el rendimiento económico de la gestión de activos financieros del sector público.

El proceso de implantación del sistema, al mes de diciembre de 2005, se ha concentrado en 350 instituciones y servicios públicos, incluyendo en esta cifra a 182 hospitales públicos.

-Portal de Pagos Electrónicos del Estado

La iniciativa desarrollada por la Tesorería General de la República tiene como objetivo establecer un sistema de pago electrónico único, seguro, amplio y eficaz, para cursar los pagos a distancia de cualquier producto o servicio obtenido a través de internet que los ciudadanos requieran de las instituciones del Estado, eliminando así las barreras de tiempo y distancia, además de mejorar la satisfacción de las personas.

Los resultados obtenidos a la fecha indican que han existido cerca de 200.000 transacciones durante el año 2005, las cuales se concentran en los formularios 30 (pago de contribuciones) y 15 (declaración de ingreso de importación). Desde el año 2003, las transacciones realizadas aumentaron aproximadamente de 50.000 (F 30) y

25.000 (F15); a 80.000 (F30) y 55.000 (F15) en el 2004; y a 110.000 (F30) y 70.000 (F15) en el 2005.

- Portal Trámite Fácil

El portal de trámites del Estado “Trámite Fácil”, creado en mayo de 2001, permite mejorar y facilitar las relaciones de la ciudadanía con el Estado. Esta iniciativa está a cargo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, y los principales servicios ofrecidos a los usuarios son:

- Antecedentes respecto de los servicios que el Estado presta y de los pasos necesarios para recibirlos,
- Acceso a los formularios requeridos para la realización de los trámites,
- Acceso directo a los trámites en línea que se encuentran ya desarrollados,
- Respuestas a consultas de distinta índole relacionadas con trámites del Estado.

En la actualidad, este servicio permite obtener información de 1.526 trámites de 185 estamentos públicos. Además permite el acceso a 350 trámites en línea y a más de 200 formularios para ser impresos, todo desde *una única* dirección de internet.

El portal www.tramitefacil.cl tiene un promedio de 7.000 visitas diarias y mensualmente, llegan más de 2 mil consultas de diversa índole, las cuales son respondidas al usuario en un plazo de 48 horas hábiles.

✓ *Iniciativas Sectoriales:*

Las iniciativas de impacto sectorial son aquellas que están dirigidas a un sector en particular de la ciudadanía que tiene un alto potencial respecto al uso y/o operación del recurso tecnológico. (16)

- Ventanilla Única de Empresas:

Este proyecto tiene como finalidad simplificar y poner en línea los 80 trámites más solicitados por las empresas al Estado (www.sitioempresa.cl), de manera de ofrecer un servicio que permita ahorrar tiempo, mejorar la atención, información y claridad sobre los trámites más relevantes que deben realizar los empresarios con el Estado.

En relación a los resultados de impacto, una primera estimación para el 2003 nos entrega un ahorro de US \$ 30,2 millones anuales por concepto de liberación de horas hombre en viajes, espera y atención.

Finalmente los resultados no sólo han permitido desburocratizar gran parte de los trámites frecuentes para los empresarios, sino que ya ha significado en la práctica un nivel de coordinación tanto de recursos humanos como económicos, situación inédita en el Estado. Esta coordinación ha permitido la creación de un verdadero “consorcio” de instituciones públicas que trabajan unidas para agilizar los trámites para los empresarios.

- Ventanilla Única de Comercio Exterior

El objetivo de esta iniciativa, desarrollada en conjunto por la Subsecretaría de Economía y el Servicio Nacional de Aduanas, es permitir a todas las empresas que participan de los ciclos importadores o exportadores, realizar todos sus trámites de modo electrónico para todo tipo de mercancías. Adicionalmente, se encuentran dentro de sus objetivos específicos mejorar la efectividad de la fiscalización del Estado; eliminar barreras o restricciones administrativas innecesarias; eliminar y desconcentrar trámites (documentación requerida para embarque y desembarque), reduciendo los tiempos de transacción.

El desarrollo de esta iniciativa considera un trabajo de coordinación del Servicio Nacional de Aduanas con otras 18 instituciones del ámbito público, las cuales cumplen distintos roles, que se expresan a través de una serie de actuaciones de autorización, control y visado de mercancías. En la medida que estas actividades se empiecen a realizar de manera electrónica, las ganancias en eficiencia de los ciclos importadores y exportadores, producirán importantes mejoras en la competitividad del país. (16)

Por último se debe dejar en evidencia que el esquema de prestación electrónica reducirá costos de transacción y tiempos asociados a las operaciones de comercio exterior, de tal manera que la vinculación de las empresas con sus clientes y proveedores internacionales sea mucho más simple, de bajo costo y segura.

- Servicio de Impuestos Internos (SII)

El SII (www.sii.cl), es una institución que se ha destacado en el desarrollo de iniciativas en materia de Gobierno Electrónico. Su esencia radica en disponer de un proceso estratégico que ha centrado su visión y misión en el mejoramiento del cumplimiento tributario de los agentes económicos, así como un modelo de gestión establecido y compartido. Su enfoque reconoce que el cumplimiento tributario es el

resultado de la actividad económica, y por ende permite el accionar de los agentes, que repercutirá necesariamente en un mejor cumplimiento tributario.

Ejemplo de las numerosas iniciativas son la de operación renta, la Boleta de Honorario Electrónica, la Factura Electrónica y por último, se ha generado otro proyecto en los últimos meses que corresponde a la Factura de Exportación Electrónica.

- Declaración y Pago de Cotizaciones en línea

La Declaración y pago de Cotizaciones del INP es un trámite que permite al empleador transferir los fondos descontados de la remuneración del trabajador para cobertura de salud (FONASA), fondo de pensión y desahucio y aportes al seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales para empleadores no afiliados a mutualidad de empleadores.

Anexo 2

Las Áreas y Sistemas incluidos en el Programa Marco del PMG y los organismos técnicos involucrados en su desarrollo, son los siguientes:

Áreas	Sistemas	Institución Responsable
Recursos Humanos	-Capacitación -Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo. -Evaluación de Desempeño.	-Dirección Nacional del Servicio Civil -Superintendencia de Seguridad Social -Dirección Nacional del Servicio Civil
Calidad de Atención a Usuarios	-Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, (OIRS) -Gobierno Electrónico	-Ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEOB-División de Organizaciones Sociales) -Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES- Proyecto de Reforma y Modernización del Estado)
Planificación/Control/Gestión Territorial Integrada	-Planificación /Control de Gestión -Auditoria Interna -Gestión Territorial	-Dirección de Presupuestos (DIPRES) -Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno (CAIGG) -Subsecretaría de

	Integrada	Desarrollo Regional (SUBDERE)
Administración Financiera	-Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público -Administración Financiero-Contable	-Dirección de Compras y Contratación Pública. (Ministerio de Hacienda) -Contraloría General de la República y Dirección de Presupuestos (DIPRES/ DIPRES – SIGFE)
Enfoque de Género	Enfoque de Género	Servicio Nacional de la Mujer. (SERNAM)

Fuente: Documento Técnico, PMG 2006 (17)

Cada Sistema contempla para cada etapa sus requisitos técnicos y medios de verificación correspondientes.

Anexo 3

Etapas comprometidas del Sistema de Auditoría Interna por cada Servicio.

PMG 2006, Total Servicios Públicos

	Ministerio		Servicio	Etapa	
1	Agricultura	1	Comision Nacional de Riego	4	1
		2	Corporacion Nacional Forestal	4	2
		3	Instituto de desarrollo	5	3
		4	Oficina de Estudios y Politicas	6	4
		5	Servicio Agricola y Ganadero	4	5
		6	Subsecretaría de Agricultura	4	6
2	Bienes Nacionales	7	Subsecretaria de bienes nacionales	5	7
3	Defensa Nacional	8	Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional	4	8
		9	Dirección General de aeronautica civil	6	9
4	Economía, Fomento y Reconstrucción	10	Comité de Inversiones Extranjeras	4	10
		11	Corporación de Fomento de la Producción	5	11
		12	Empresas de Abastecimiento de zonas aisladas	4	12
		13	Instituto Nacional de Estadística	4	13
		14	Servicio de Cooperación Técnica	4	14
		15	Servicio Nacional de Pesca	5	15
		16	Servicio Nacional de Turismo	4	16
		17	Servicio Nacional del Consumidor	5	17
		18	Subsecretaría de Economía	4	18
19	Subsecretaría de Pesca	5	19		
5	Educación	20	Comisión Nacional de Investigación científica y Tecnológica	5	20
		21	Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes	4	21
		22	Consejo Superior de Educación	4	22
		23	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	4	23
		24	Junta Nacional de Jardines Infantiles	5	24
		25	Subsecretaría de educación	4	25
		26	Junta Nacional de Auxilio a Escolar y Becas	5	26
6	Hacienda	27	Casa Moneda de Chile	4	27
		28	Consejo de defensa del Estado	4	28
		29	Dirección de presupuestos	4	29
		30	Dirección Nacional del Servicio Civil	3	30
		31	Subsecretaría y Administración General	4	31
		32	Servicio Nacional de Aduanas	4	32
		33	Servicio de Tesorería	5	33

7	Justicia	34	Defensoría Penal Pública	4	34
		35	Gendarmería de Chile	5	35
		36	Secretaría y Administración General	4	36
		37	Servicio de Registro Civil e Identificación	5	37
		38	Servicio Médico Legal	4	38
		39	Servicio Nacional de Menores	4	39
		40	Superintendencia de Quiebras	4	40
8	Minería	41	Comisión Chilena de Cobre	5	41
		42	Comisión Nacional de Energía	4	42
		43	Secretaría y Administración General	4	43
		44	Servicio Nacional de Geología y Minería	4	44
		45	Comisión Chilena de Energía Nuclear	4	45
9	Obras Públicas	46	Dirección de Aeropuertos	4	46
		47	Dirección de Arquitectura	5	47
		48	Dirección de Contabilidad y Finanzas	5	48
		49	Dirección de Obras Hidráulicas	6	49
		50	Dirección de Obras Portuarias	5	50
		51	Dirección de Planeamiento	4	51
		52	Dirección de Vialidad	5	52
		53	Dirección General de Aguas	5	53
		54	Dirección General de Obras Públicas	4	54
		55	Fiscalía de Obras Públicas	5	55
		56	Instituto Nacional de Hidráulica	5	56
		57	Secretaría y Administración General	6	57
		58	Superintendencia de Servicios Sanitarios	3	58
10 y	Planificación y Cooperación	59	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	5	59
		60	Fondo de Solaridad e Inversión Social	6	60
		61	Fondo Nacional de Discapacidad	4	61
		62	Instituto Nacional de la Juventud	4	62
		63	Servicio Nacional de la Mujer	4	63
		64	Subsecretaría de Planificación y Cooperación	4	64

11	Relaciones Exteriores	65	Agencia de Cooperación Internacional	4	65
		66	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	4	66
		67	Instituto Antártico Chileno	4	67
		68	Secretaría y Administración General y Servicio Exterior	4	68
12	Transporte y Telecomunicaciones	69	Junta de Aeronáutica Civil	4	69
		70	Secretaría y Administración General de Transportes	4	70
		71	Subsecretaría de Telecomunicaciones	4	71
13	Vivienda y Urbanismo	72	Parque Metropolitano	5	72
		73	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización I R	ex	
		74	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización II R	ex	
		75	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización III R	ex	
		76	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización IV R	ex	
		77	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización IX R	ex	
		78	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización Metropolitano	ex	
		79	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización V R	ex	
		80	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización VI R	ex	
		81	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización VII R	ex	
		82	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización VIII R	ex	
		83	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización X R	ex	
		84	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización XI R	ex	
		85	Servicio Regional de Vivienda y Urbanización XII R	ex	
		86	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	5	73
		14	Interior	87	Gobernación Provincial de Antartica Chilena
88	Gobernación Provincial de Antofagasta			ex	
89	Gobernación Provincial de Arauco			ex	
90	Gobernación Provincial de Arica			ex	

		91	Gobernación Provincial de Aysen	ex	
		92	Gobernación Provincial de Bio Bio	ex	
		93	Gobernación Provincial de Cachapoal	ex	
		94	Gobernación Provincial de Capitan Prat	ex	
		95	Gobernación Provincial de Cardenal Crao	ex	
		96	Gobernación Provincial de Cauquenes	ex	
		97	Gobernación Provincial de Cautin	ex	
		98	Gobernación Provincial de Chacabuco	ex	
		99	Gobernación Provincial de Chañaral	ex	
		100	Gobernación Provincial de Chiloe	ex	
		101	Gobernación Provincial de Choapa	ex	
		102	Gobernación Provincial de Colchagua	ex	
		103	Gobernación Provincial de Concepción	ex	
14	Interior	104	Gobernación Provincial de Copiapo	ex	
		105	Gobernación Provincial de Cordillera	ex	
		106	Gobernación Provincial de Coyaique	ex	
		107	Gobernación Provincial de Curico	ex	
		108	Gobernación Provincial de Loa	ex	
		109	Gobernación Provincial de Elqui	ex	
		110	Gobernación Provincial de General Carrera	ex	
		111	Gobernación Provincial de Huasco	ex	
		112	Gobernación Provincial de Iquique	ex	
		113	Gobernación Provincial de Isla de Pascua	ex	
		114	Gobernación Provincial de Limari	ex	
		115	Gobernación Provincial de Linares	ex	
		116	Gobernación Provincial de Llanquihue	ex	
		117	Gobernación Provincial de Los Andes	ex	

		118	Gobernación Provincial de Magallanes	ex	
		119	Gobernación Provincial de Maipo	ex	
		120	Gobernación Provincial de Malleco	ex	
		121	Gobernación Provincial de Melipilla	ex	
		122	Gobernación Provincial de Ñuble	ex	
		123	Gobernación Provincial de Osorno	ex	
		124	Gobernación Provincial de Palena	ex	
		125	Gobernación Provincial de Parinacota	ex	
		126	Gobernación Provincial de Petorca	ex	
		127	Gobernación Provincial de Quillota	ex	
		128	Gobernación Provincial de San Antonio	ex	
		129	Gobernación Provincial de San Felipe	ex	
		130	Gobernación Provincial de Talagante	ex	
14	Interior	131	Gobernación Provincial de Talca	ex	
		132	Gobernación Provincial de Tierra del Fuego	ex	
		133	Gobernación Provincial de Tocopilla	ex	
		134	Gobernación Provincial de Última Esperanza	ex	
		135	Gobernación Provincial de Valdivia	ex	
		136	Gobernación Provincial de Valparaíso	ex	
		137	Gobierno Regional I	4	74
		138	Gobierno Regional II	4	75
		139	Gobierno Regional III	4	76
		140	Gobierno Regional IV	4	77
		141	Gobierno Regional IX	4	78
		142	Gobierno Regional Metropolitana	4	79
		143	Gobierno Regional V	4	80
		144	Gobierno Regional VI	4	81
		145	Gobierno Regional VII	4	82
		146	Gobierno Regional VIII	4	83
		147	Gobierno Regional X	4	84
		148	Gobierno Regional XI	4	85
		149	Gobierno Regional XII	4	86

14	Interior	150	Intendencia I Región Tarapaca	ex	
		151	Intendencia II Región Antofagasta	ex	
		152	Intendencia Región Atacama	ex	
		153	Intendencia Región Coquimbo	ex	
		154	Intendencia Región Araucanía	ex	
		155	Intendencia Región Valparaíso	ex	
		156	Intendencia Región Libertador General Bernardo O Higgins	ex	
		157	Intendencia Región Maule	ex	
		158	Intendencia Región Bio Bio	ex	
		159	Intendencia Región Los Lagos	ex	
		160	Intendencia Región Aysen	ex	
		161	Intendencia Región Magallanes y Antártica Chilena	ex	
		162	Intendencia Región Metropolitana	ex	
		163	Oficina Nacional de Emergencia Secretaría y Administración General	4	87
		164	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	4	88
		165		5	89
15	Trabajo y Previsión Social	166	Caja de Previsión de la defensa nacional	5	90
		167	Dirección de prevision de carabineros de Chile	4	91
		168	Dirección del Trabajo	6	92
		169	Dirección General de Crédito Prendario	4	93
		170	Instituto de Normalización Previsional	5	94
		171	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	4	95
		172	Subsecretaría de prevision social	4	96
		173	Subsecretaría del Trabajo	4	97
16	Secretaría General de Gobierno	174	Consejo Nacional de Televisión	4	98
		175	Instituto Nacional del Deporte	4	99
		176	Secretaría General de Gobierno	4	100
17	Secretaría General de la Presidencia	177	Comisión Nacional del Medio Ambiente	4	101
		178	Secretaría General de la Presidencia de la República	4	102
		179	Servicio Nacional del Adulto Mayor	4	103
18	Presidencia de la República	180	Dirección Administrativa Presidencial de la República	4	104
19	Salud	181	Central de Abastecimiento del SNSS	4	105

El listado de los Servicios que comprometen PMG por año se encuentra en la página web de la Dirección de Presupuesto (www.dipres.cl). De acuerdo con el Resultado N° 2, se contaban 110 Servicios con Sistema de Auditoria Interna hasta el año 2006, lo

que se contradice con la información encontrada. Para efecto de este estudio, no se consideró relevante la diferencia numérica, ya que ésta se produce por la variedad de presentación existente, como por ejemplo el MINVU que presenta la Subsecretaría y las trece regiones como un sólo PMG.

Anexo 4:**Documentos Técnicos relacionados con el trabajo de Auditoría Interna
Gubernamental y el Sistema de Auditoría Interna del PMG.**

El cuadro siguiente expone algunos documentos técnicos emitidos en ayuda a las Unidades de Auditoría Interna. Éstos se encuentran en la página web de la Dirección de Presupuestos. (www.dipres.cl)

Documento Técnico N° 2 Directrices de Auditoría de Gobierno. (Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República.)	1994
Documento Técnico N° 3 Aspectos de Control Interno y Recomendaciones Prácticas para una buena Administración. (Dirección de Asuntos de Gestión de la Presidencia de la República.)	1994
Documento Técnico N° 6 Bases para la creación de Unidades de Auditoría Interna en Servicios. (CAIGG)	1994
Documento Técnico N° 9 Bases para la creación de Unidades de Auditoría Interna en los Gobiernos Regionales. (CAIGG)	1994
Documento Técnico N°12 Metodología Genérica de Auditoría. Referencias Generales para el relevamiento del Control Interno. (CAIGG)	1998
Manual básico sobre aplicación práctica de la Ley de Probidad y otras materias de especial relevancia para el control. (CAIGG)	noviembre 2000
Documento Técnico N° 23 Objetivo Gubernamental 2005 y primer trimestre 2006 Programa Marco para identificar y sistematizar áreas y procesos	diciembre 2004

críticos, construyendo al efecto, mapas de riesgo ministeriales e institucionales (CAIGG)	
Documento Técnico N° 24 Programación en Auditoría en base a riesgos. (CAIGG)	enero 2005
Documento Técnico N° 25 Informe de Auditoría. (CAIGG)	enero 2005
Documento técnico N° 26- versión 0.2 Seguimiento en auditoria.	marzo 2005
Documento Técnico N° 28 Documento Técnico PMG 2005. (CAIGG)	mayo 2005
Documento Técnico N° 29 - versión 0.1 Programa marco de auditoría en base a riesgos sobre probidad administrativa. (CAIGG)	julio 2005
Documento Técnico N° 30- versión 0.1 Programa marco de auditoria para transferencias en el sector público (CAIGG)	agosto 2005
Documento Técnico N° 31- versión 0.1 Ejecución de la auditoria (CAIGG)	agosto 2005
Documento Técnico N° 32- versión 0.1 Sistema de auditoria interna Programa de Mejoramiento de la Gestión 2006 (CAIGG)	febrero 2006
Documento Técnico N° 33 Planificación de la auditoría. (CAIGG)	2005
Manual para implementación ISO 9001-2000, Sistema de Auditoría	2005

Anexo 5

CUESTINARIOS A LOS EQUIPOS DE AUDITORIA INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO

- Título Universitario o Técnico:.....
- Institución en que cursó sus estudios?
- En qué año egresó ?.....
- Edad:.....
- Años desde que se desempeña en el área de auditoria en el Sector Público:.....
- Número de funcionarios de la Institución en la que trabaja:
- Número de integrantes del equipo de auditoria interna:.....
- ¿En qué etapa del PMG del Sistema de Auditoría Interna se encuentra su Institución?

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4

- Dentro del Equipo de Auditoria, Ud. ...

Dirige	Planifica	Programa	Ejecuta	Supervisa

- ¿Ud. sabía que la creación formal de la Unidad de Auditoria Interna forma parte de las iniciativas de la “Modernización del Estado”?

Si	No
----	----

--	--

- ¿Cuántas auditorías se efectúan en 1 año, como equipo de auditoría?.....
- *El proceso de Modernización de la Administración Pública es complejo y sus resultados se aprecian después de un tiempo.* En el caso del Servicio al cual pertenece, ¿existe una concordancia en el avance del proceso entre el nivel central (RM) y el nivel Regional?

Si	No

- De acuerdo con la pregunta anterior, ¿considera Ud. que el proceso avanza en forma armónica en otros Servicios que Ud. conoce?

Si	No

- ¿A cuántos seminarios y/o talleres realizados por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) ha asistido Ud.?.....

- ¿El CAIGG siendo el Organismo responsable de apoyar el proceso de Modernización a través de las distintas funciones que se le ha asignado, considera Ud. que su “principal” rol, en el caso de su Servicio es de carácter:

Fiscalizador	Asesor

- En base a su experiencia, Ud. considera que su relación con el CAIGG debería ser:

Más formal, Normativo, Institucional...	Más personalizada, directa, práctica....

- ¿En qué documentos o Normas se apoya Ud. para realizar su trabajo de auditoria?

Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)	Documentos técnicos del CAIGG.	Documentos del CAIGG sobre el PMG de Auditoria	Modelo de Control Interno Integrado (COSO)	Normas de Auditoria Interna- Instituto de Auditores Internos Internacion al	Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República. Res. Ex. N° 1485 y 1486	Normas de Auditoría Gubernamental GAO

- “El riesgo es la incertidumbre que ocurra un acontecimiento no deseado o que no ocurra un acontecimiento deseado, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales“ Está de acuerdo con esta aseveración?

Si	No

- Antes de programar el trabajo de auditoria en una “Institución Pública”, ¿considera Ud. necesario evaluar, como procedimiento habitual en un equipo, el sistema de control interno para determinar las pruebas de auditoria a efectuar?

Si	No

- En relación a la pregunta anterior, ¿es necesario hacer la distinción entre pruebas de auditoria de cumplimiento, pruebas de auditoria sustantivas detalladas y pruebas de auditoria sustantivas analíticas?

Si	No	No conozco esos conceptos

- La Misión de la Auditoría Interna sería:

a) Agregar valor a las organizaciones	b) Mejorar las operaciones de una organización	c) Ayudar a la organización a lograr sus objetivos	d) Evaluar y mejorar la efectividad de la administración de riesgos, el control y el proceso administrativo	e) Revisar si la organización realiza correctamente sus funciones	a), b), c) y d)	b) y d)	d) y e)

Para realizar las entrevistas semi -estructuradas a los auditores internos de las instituciones y a otros funcionarios, se utilizó este mismo cuestionario y se fue profundizando de acuerdo con las respuestas.