

FORTALECIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LA AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

PERIODO: 2014 - 2018

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO

Ministerio Secretaría General de la Presidencia

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA
CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO
ÁREA ESTUDIOS
Teatinos 92, piso 9
Teléfono: +562 2219 8412
<http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl>

Tomo I: Fortalecimiento y Mejora Continua de la Auditoría Interna de Gobierno
Periodo: 2014 - 2018
1ª Edición 2017

Diseño: Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Fotografías: Freepick (www.freepick.es)
Todos los derechos reservados



Chile
mejor

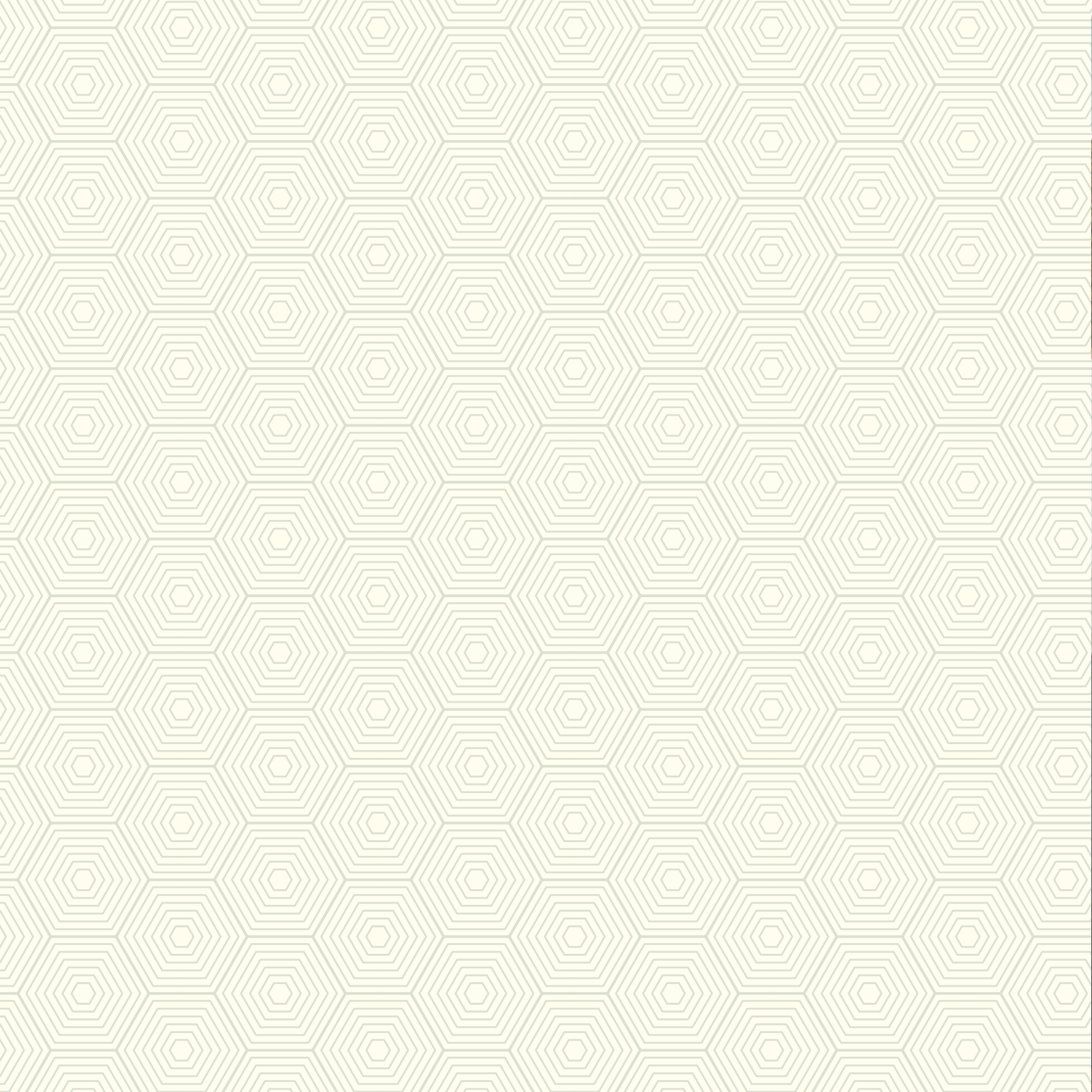
TOMO I

FORTALECIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LA AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

PERIODO: 2014 - 2018

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO

Ministerio Secretaría General de la Presidencia



SALUDO MINISTRO

En los últimos años, y principalmente a partir de las reformas por una mayor democratización y modernización de la gestión pública, que ha impulsado la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria, la Administración del Estado se encuentra en un permanente escrutinio por parte de la ciudadanía, la cual viene exigiendo mayor transparencia de las decisiones y acciones de sus autoridades.

Es así como en su programa de gobierno la Presidenta de la República se comprometió a fortalecer la Auditoría Interna de Gobierno. De esta manera, para el periodo 2014-2018 se definieron por parte del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno una serie de estrategias y lineamientos para poder lograr un fortalecimiento sostenido de la auditoría interna en el Estado, lo que se ha traducido en un camino hacia la mejora de la calidad de esta función.

En concreto, se definieron tres estrategias específicas: el apoyo preventivo a la gestión de las autoridades; un marco de trabajo circunscrito a normas y estándares internacionales de auditoría interna; y el fortalecimiento normativo de la auditoría interna. A través de estas estrategias, se desarrollaron diversas líneas de acción que permitieron generar acuerdos entre las diversas instituciones e implementar un mejoramiento continuo en la gestión del Estado.

La gestión moderna requiere de una mirada que facilite a quienes toman las decisiones, conocer cómo la entidad va avanzando en el cumplimiento de logros y metas, y cuáles son las debilidades y obstáculos que pueden interponerse a esos logros. El rol de la auditoría interna en esto es fundamental, ya

que esta proviene desde el interior de la institución, y por lo tanto cuenta con un acabado conocimiento de la organización y procesos de la misma; pero al mismo tiempo mantiene una posición de distancia tal, que le permite entregar una opinión objetiva no comprometida con el quehacer de la línea operativa.

En este sentido, el tener una Auditoría Interna de Gobierno sujeta a estándares de calidad y de mejores prácticas, con retroalimentación técnica y capacitación periódica, asegura contar con una función de auditoría fuerte y que propende a la mejora continua de las organizaciones.

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, debe su existencia a la necesidad de que la autoridad cuente con un apoyo para mejorar la calidad de sus decisiones y gestión pública. A lo largo de su desarrollo ha buscado caminos para crecer y cumplir su rol a cabalidad. Hoy día, concluyendo el gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria, hacemos disponible esta experiencia a la comunidad y a quienes continúen con la posta en el próximo gobierno, para compartir los esfuerzos y aprendizajes en la perspectiva que la Auditoría Interna de Gobierno continúe fortaleciéndose.

Gabriel de la Fuente Acuña
Ministro Secretario General de la Presidencia

PRESENTACIÓN

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, **CAIGG**, es un consejo asesor del Presidente de la República en materias de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos y probidad, y como tal, su rol es entregar apoyo a las autoridades en su gestión.

Durante el gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria, hemos apreciado los cambios que ha experimentado el país, hemos visto un creciente interés en materia de transparencia en la labor pública, como también un aumento de la participación de la sociedad civil y el empoderamiento cada vez mayor de la ciudadanía. En consecuencia, las autoridades deben asumir estos cambios y el trabajo del **CAIGG** no podía quedar ajeno a esta nueva realidad.

Por ello, hemos intensificado el trabajo colaborativo del **CAIGG** con otras entidades de la administración del Estado, mejorando la cobertura y alcance de algunos procesos de revisión y control. También se ha puesto énfasis en las relaciones con la autoridad para retroalimentar situaciones importantes y apoyar su gestión.

Bajo esta premisa, se ha fortalecido la generación de competencias de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, a través de numerosos documentos técnicos de auditoría y control interno, que incluye capacitación permanente a través de la implementación de cursos y talleres para dicha red.

Todo lo anterior, con especial atención en la calidad de la función de auditoría interna en la administración

del Estado y el apoyo en la gestión de las autoridades. Como Presidente del Consejo de Auditoría y consejero, hemos monitoreado permanentemente estos temas, potenciando un rol de colaboración y cooperación, que busca fortalecer la ética pública, la transparencia, la modernización del Estado, procurando disminuir la burocracia y las ineficiencias, para lograr una mejor gobernanza, un uso adecuado de los recursos y un eficiente accountability o rendición de cuentas por parte de la función pública.

Entregamos este libro que contiene la historia del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, desde sus inicios hasta el día de hoy, respetando su pasado, relevando su presente y todos los logros del periodo 2014-2018. Asimismo, proyectamos desafíos futuros, como base para seguir perfeccionando la función de Auditoría Interna de Gobierno.

Víctor Maldonado Roldán
Subsecretario Secretaría General de la Presidencia
Presidente del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

PRÓLOGO

Cuando se inicia la administración de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria para el periodo 2014-2018, hay un claro compromiso contenido en su Programa de Gobierno. Este compromiso se resume en la frase “Fortaleceremos la Auditoría Interna de Gobierno”.

La palabra fortalecer implica hacer más fuerte y vigoroso, confirmar o reforzar una situación o tema. Para cumplir con este mandato presidencial, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (**CAIGG**), se abocó a elaborar, en conformidad a las instrucciones y lineamientos presidenciales, un proceso de fortalecimiento que implicó diversas estrategias y acciones, que se planificaron, ejecutaron, fueron revisadas y perfeccionadas cuando fuera necesario, para así establecer un proceso de calidad y mejora continua para la Auditoría Interna de Gobierno.

El documento que se presenta a continuación, contiene las bases generales y los detalles de todo este proceso de fortalecimiento, que dio como resultado global una Auditoría Interna de Gobierno fortalecida y posicionada a nivel de la Administración del Estado, que presentó un importante avance y una ratificación de la labor que el **CAIGG** venía desarrollando formalmente, desde su creación a través de la dictación del Decreto Supremo N° 12 de 1997, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Este libro consta de dos tomos. El primero de ellos, denominado “Fortalecimiento y Mejora Continua de la Auditoría Interna de Gobierno, Periodo: 2014-2018” tiene cuatro capítulos en los que se dan a conocer los principales logros y desafíos del **CAIGG**, desde su creación hasta comienzos del año 2018, con énfasis en las actividades desarrolladas durante el segundo gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria.

En el primer capítulo se proporciona una visión general sobre la disciplina de auditoría interna en la actualidad, a nivel mundial, examinando los fundamentos y mejores prácticas corporativas en el sector gubernamental, las bases conceptuales y normativas sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, las normas profesionales, el rol de la auditoría interna en el sector gubernamental, y los códigos de ética, entre otros temas.

El capítulo segundo se enfoca al Sistema de Auditoría Interna Gubernamental en Chile, iniciándose con una breve historia de la auditoría interna en el sector público, en la cual se examina la creación y evolución del **CAIGG** y sus principales hitos. También se analizan las definiciones estratégicas del **CAIGG**, para el periodo 2014-2018, la Política de Auditoría Interna General de Gobierno, los Objetivos Gubernamentales de Auditoría y la Estructura del Sistema de Auditoría Interna Gubernamental. En la segunda parte de este capítulo, se abordan los antecedentes generales de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, analizándose la caracterización, formación y actualización profesional de la misma.

En el capítulo tercero, se desarrollan en forma específica las estrategias que se utilizaron para cumplir con el compromiso de fortalecimiento de la Auditoría Interna de Gobierno, detallándose las estrategias de apoyo preventivo a la gestión de las autoridades, la de formulación de un marco de trabajo alineado a normas y estándares internacionales y la de fortalecimiento normativo de la auditoría interna, con sus acciones, elementos y resultados. En este capítulo también se tratan los elementos y recursos organizacionales del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, para el periodo 2014 - 2018.

Finalizando este primer tomo, el capítulo cuarto, nos presenta algunas reflexiones y desafíos para poder seguir perfeccionando el desempeño de la Auditoría Interna de Gobierno y tener una mirada de mejoramiento continuo que asegure los resultados de su trabajo.

El segundo tomo de este libro, denominado “Directrices Técnicas Emitidas por el **CAIGG**: Periodo 2014-2018”, permite conocer de forma cronológica y sistematizada aquellas guías de carácter técnico que el **CAIGG** elaboró y actualizó con el objetivo de apoyar la labor de los auditores internos, encargados de gestión de riesgos, asesores legales y otros interesados, a lo largo de los cuatro años del Gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria.

Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

CAPÍTULO I: CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE AUDITORÍA INTERNA Y MARCOS DE GOBERNANZA, RIESGO Y CONTROL INTERNO

19

Introducción

PARTE I: AUDITORÍA INTERNA

21

I. Elementos estratégicos de Auditoría Interna

23

II. El Instituto de Auditores Internos Global

24

III. Modelo de las Tres Líneas de Defensa del IIA

26

IV. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

28

V. Marco de Competencias Profesionales para Auditores Internos del IIA

32

VI. Certificaciones internacionales relacionadas con Auditoría Interna

34

VII. Proceso de Auditoría Interna

37

VIII. Aseguramiento y Mejora de la Calidad en Auditoría Interna

42

PARTE II: CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE MARCOS DE GOBERNANZA, RIESGO Y CONTROL INTERNO

45

I. Gobernanza

47

II. Gestión de Riesgos

48

III. Control Interno

49

PARTE III: CONCEPTOS GENERALES SOBRE AUDITORÍA INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO

53

I. Fundamentos y mejores prácticas corporativas en el Sector Gubernamental

57

II. La Auditoría Interna de Gobierno a nivel Internacional

60

III. Experiencias en Auditoría Interna de Gobierno en países de la OCDE

60

CAPÍTULO II :SISTEMA DE AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL EN CHILE

67

Introducción

PARTE I: BREVE HISTORIA DE LA AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

69

I. Creación y evolución del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

71

II. Visión, misión y funciones del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, periodo 2014-2018

74

III. Política de Auditoría Interna de Gobierno

75

IV. Objetivos de Auditoría: gubernamentales, ministeriales e institucionales

75

V. Estructura del Sistema de Auditoría Interna de Gobierno

76

PARTE II: ANTECEDENTES GENERALES DE LA RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

81

CAPÍTULO III: GESTIÓN DEL PERIODO 2014-2018

99

Introducción

PARTE I: ESTRATEGIA DE APOYO PREVENTIVO A LA GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES

101

I. Verificación del cumplimiento de Instructivos Presidenciales asociados a la austeridad del gasto, probidad, transparencia y publicidad de los actos en el Estado

104

II. Verificación del cumplimiento de Instructivos Presidenciales asociados a la probidad administrativa y la transparencia de la función pública, sobre declaración de intereses y patrimonio extendida

105

III. Verificación del cumplimiento de instrucciones del Ministerio de Hacienda sobre implementación de sistemas globales de prevención de la corrupción en el Estado

106

IV. Difusión de temas de interés jurídico para las autoridades

107

V. Retroalimentación a los hallazgos críticos de informes de fiscalización de la Contraloría General de la República publicados en su sitio web

107

VI. Retroalimentación y seguimiento de hallazgos críticos de informes de las Unidades de Auditoría Interna

108

VII.	Asesoría en sistemas preventivos y de control en las organizaciones públicas.....	108
VIII.	Programas de mejoramiento de la gestión institucional (PMG – MEI)	109
IX.	Mecanismos y Convenios Internacionales MESICIC.....	109
X.	Instrucciones del Presidente de la República para el fortalecimiento y control preventivo de los recursos públicos y la probidad en el Estado.....	111
PARTE II: ESTRATEGIA MARCO DE TRABAJO ALINEADO A NORMAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES		113
I.	Marco de Trabajo (Framework)	115
II.	Gestión y principales resultados de las líneas de acción	120
1.	Línea de Acción: Auditoría Interna	120
2.	Línea de Acción: Gestión de Riesgos	126
3.	Línea de Acción: Control Interno	130
4.	Línea de Acción: Competencias Profesionales	132
5.	Línea de Acción: Ética Pública y Probidad	138
6.	Línea de Acción: Técnicas y Herramienta de Trabajo.....	141
III.	Principales productos y resultados transversales de la implementación del Marco de Trabajo.....	143
PARTE III: ESTRATEGIA FORTALECIMIENTO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA		149
PARTE IV: ELEMENTOS Y RECURSOS ORGANIZACIONALES DEL CAIGG		155
I.	Estructura interna: áreas y funciones del CAIGG	158
II.	Caracterización del personal del Consejo de Auditoría	164
III.	Actualización y desarrollo in-house de software – sistemas de información para la Red de Auditoría Interna de Gobierno y para apoyo interno.....	171

CAPÍTULO IV: REFLEXIONES Y DESAFÍOS PARA EL CAIGG

I.	Formalización de la Auditoría Interna de Gobierno en Chile	177
II.	Auditorías a solicitud del Presidente de la República	178
III.	Mantener y fortalecer el ciclo de formación del personal del CAIGG	178
IV.	Establecer convenios con entidades públicas para la promoción de la probidad y la transparencia	178
V.	Continuar fortaleciendo la generación de competencias profesionales para la Red de Auditoría Interna de Gobierno	179
VI.	Promover y contribuir a que los integrantes de la RAIG obtengan certificaciones y designaciones profesionales de carácter internacional	179
VII.	Fortalecimiento de la colaboración y retroalimentación con la Red de Auditores Internos de Gobierno	180
VIII.	Implementación de un Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad (PAMC) para la Auditoría Interna de Gobierno	180
IX.	Uso del modelo de competencias para la definición de perfiles de los auditores internos del sector público	181
X.	Generar y fortalecer una línea de acción de anticorrupción	181
XI.	Continuar fortaleciendo la coordinación con organismos técnicos privados	182
XII.	Consolidación de seminarios y congresos técnicos	182
XIII.	Actualización de directrices sobre gestión de riesgos para el sector público	183
XIV.	Apoyar técnicamente la autoevaluación del sistema de control interno en base a COSO I, 2013	183
XV.	Optimizar las aplicaciones informáticas desarrolladas por el CAIGG	184

BIBLIOGRAFÍA

175

187



ACRŌNIMOS

ACAMS: Asociación de Especialistas Certificados en Antilavado de Dinero (por sus siglas en inglés).

ACFCS: Asociación de Especialistas Certificados en Delitos Financieros (por sus siglas en inglés).

ACFE: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (por sus siglas en inglés).

ACIIA: Confederación Asiática del Instituto de Auditores Internos (por sus siglas en inglés).

AFIIA: Federación Africana de Institutos de Auditores Internos (por sus siglas en inglés).

AGCID: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores.

ASQ: Asociación Americana de la Calidad (por sus siglas en inglés).

BID: Banco Interamericano del Desarrollo.

CAIGG: Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

CAMS: Especialista Certificado en Antilavado de Dinero (por sus siglas en inglés).

CCSA: Certificación en Autoevaluación de Control (por sus siglas en inglés).

CEO: Director Ejecutivo (por sus siglas en inglés).

CFCS: Especialista Certificado en Delitos Financieros (por sus siglas en inglés).

CFE: Examinador de Fraude Certificado (por sus siglas en inglés).

CFSA: Auditor Certificado en Servicios Financieros (por sus siglas en inglés).

CGAP: Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (por sus siglas en inglés).

CGR: Contraloría General de la República de Chile.

ChileCompra: Dirección de Compras y Contrataciones Públicas.

CIA: Auditor Interno Certificado (por sus siglas en inglés).

CISA: Auditor Certificado de Sistemas de Información (por sus siglas en inglés).

CMM: *Software* creado por el CAIGG (Aplicación CMM), para recibir los reportes enviados por los servicios públicos y contrastarlos con la metodología.

COMAIG: Comisión de Auditoría Interna del Colegio de Contadores de Chile.

COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

COSO ERM: Marco de Gestión del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management) de la Organización **COSO**.

COSO I – Versión 2013: Marco Integrado de Control Interno, versión 2013.

CPAR: Evaluación del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas (por sus siglas en inglés).

CPEA: Certified Professional Environmental Auditor.

CPLT: Consejo para la Transparencia.

CPSA: Certified Process Safety Auditor.

CRMA: Certificación en Aseguramiento de Gestión de Riesgos (por sus siglas en inglés).

DEA: Director Ejecutivo de Auditoría.

DF: Delitos Funcionarios.

DIPRES: Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda de Chile.

DT: Documento Técnico.

ECIIA: Confederación Europea del Instituto de Auditores Internos (por sus siglas en inglés).

FLAI: Fundación Latinoamericana de Auditores Internos.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FT: Financiamiento del Terrorismo.

GAO: Oficina del Auditor General de Estados Unidos (por sus siglas en inglés).

GIAC: Auditor Interno de Gobierno Certificado (por sus siglas en inglés).

GRCA: Certificación en Auditoría de GRC (por sus siglas en inglés).

GRCP: Profesional Certificado GRC (por sus siglas en inglés).

IFAC: Federación Internacional de Contadores (por sus siglas en inglés).

IIA: Instituto de Auditores Internos Global (por sus siglas en inglés).

INN: Instituto Nacional de Normalización.

INTOSAI: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (por sus siglas en inglés).

IPPF: Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (por sus siglas en inglés).

ISACA: Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (por sus siglas en inglés).

ISO: Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en inglés).

ISO 31000: Norma internacional emitida por la Organización ISO que proporciona principios y directrices sobre la gestión de riesgos.

LA: Lavado de Activos.

LA/DF/FT: Sigla para identificar los Delitos Funcionarios, Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

MAPS: Metodología para evaluación de los sistemas de compra, versión 2016 (por sus siglas en inglés).

MEI: Metas de Eficiencia Institucional.

MERCOSUR: Es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela y Bolivia, esta última en proceso de adhesión.

MESICIC: Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana Contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos.

MUM: Muestreo Estadístico de Unidad Monetaria.

NACD: Asociación Nacional de Directores Corporativos (por sus siglas en inglés).

NCh: Norma chilena emitida por el Instituto Nacional de Normalización (INN).

NCh-ISO 30010: Norma chilena emitida por el INN, sobre técnicas de evaluación de riesgos. Es una adopción de la norma internacional ISO 31010.

NCh-ISO 31000: Norma chilena emitida por el INN, sobre la gestión de riesgos. Es una adopción de la norma internacional ISO 31000.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OCEG: Grupo Abierto de Cumplimiento y Ética (por sus siglas en inglés).

OEA: Organización de Estados Americanos.

OECD: Ver OCDE.

ONADICI: Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno de Honduras.

PAMC: Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.

PMG: Programa de Mejoramiento de la Gestión.

QA: Acreditación en Aseguramiento de la Calidad patrocinada por el IIA (por sus siglas en inglés).

QIAL: Calificación en Liderazgo de Auditoría Interna (por sus siglas en inglés).

RAIG: Red de Auditoría Interna de Gobierno.

RDA: Aplicación que permite registrar y gestionar de forma centralizada los documentos recibidos en el CAIGG y su posterior derivación a las áreas internas correspondientes.

REOGCI: Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno del Mercosur.

SEDUC: Secretaría de Educación de la República de Honduras.

SISPA: Sistema Informático desarrollado por el CAIGG que es utilizado para registrar los productos del Proceso de Auditoría Interna.

SGC: Sistemas de Gestión de la Calidad.

SGSI: Sistemas de gestión de la seguridad de la información.

THEIIA: Ver IIA.

TI: Transparencia Internacional.

UAF: Unidad de Análisis Financiero, dependiente del Ministerio de Hacienda de Chile.

UFAl: Unión Francófona de Auditoría Interna (por sus siglas en inglés).

WB: Banco Mundial (por sus siglas en inglés).



CAPÍTULO I

CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE AUDITORÍA INTERNA Y MARCOS DE GOBERNANZA, RIESGO Y CONTROL INTERNO



Introducción

Este capítulo tiene como finalidad proporcionar una visión general sobre la disciplina de auditoría interna en la actualidad y a nivel mundial, identificando su quehacer y sus componentes estratégicos, señalando las entidades líderes en la disciplina y los marcos normativos más importantes.

Destaca la descripción de elementos fundamentales que administra el Instituto de Auditores Internos Global (**IIA**), en particular su estructura de liderazgo, el Modelo de las Tres Líneas de Defensa, el Marco Internacional para la Práctica Profesional, el Marco de Competencias Profesionales para Auditores Internos del **IIA**, las certificaciones profesionales relacionadas con la disciplina de auditoría, el proceso de auditoría interna y sus etapas, y el aseguramiento y mejora de la calidad en auditoría interna.

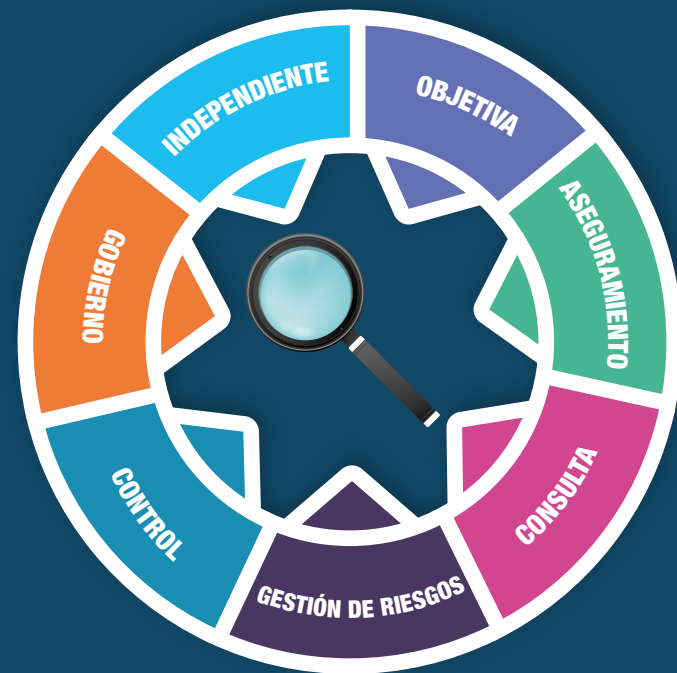
Se han incluido una serie de conceptos básicos sobre los principales marcos de gobernanza, riesgo y control, describiendo la relación que la auditoría interna tiene con cada uno de ellos.

También busca entregar una mirada global de la Auditoría Interna de Gobierno, sus elementos relevantes, sus roles, sus ejes de desarrollo, y la forma cómo se estructura su funcionamiento a nivel de estándares y mejores prácticas internacionales.

PARTE I: **AUDITORÍA INTERNA**

LA AUDITORÍA INTERNA

ES UNA ACTIVIDAD INDEPENDIENTE Y OBJETIVA DE ASEGURAMIENTO Y CONSULTA, CONCEBIDA PARA AGREGAR VALOR Y MEJORAR LAS OPERACIONES DE UNA ORGANIZACIÓN. LE AYUDA 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



Definición de Auditoría Interna
Fuente: IIA

FIGURA I -1

I. Elementos estratégicos de auditoría interna

La definición sobre auditoría interna de mayor aceptación en el mundo, es la del Instituto de Auditores Internos Global (*The Institute of Internal Auditors, IIA*).

Esta organización la define de la siguiente forma:

“La Auditoría Interna es 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 disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Esta definición de auditoría interna del **IIA** menciona los dos tipos de servicios básicos que realizan los auditores internos: aseguramiento y consulta o asesoría.

Según el glosario de las normas del **IIA**, por servicios de aseguramien-

to se entiende “un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (*due diligence*)”.

Por su parte, los servicios de consultoría comprenden “actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación”.

Otro elemento estratégico definido por el **IIA** es la misión de auditoría interna:

“Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos”.

También es relevante conocer los principios fundamentales para la

práctica profesional de la auditoría interna definidos por el **IIA**:

- Demuestra integridad.
- Demuestra competencia y diligencia profesional.
- Es objetiva y se encuentra libre de influencias (independiente).
- Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
- Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
- Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
- Se comunica de forma efectiva.
- Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
- Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
- Promueve la mejora de la organización.

Por último, es necesario comprender el código de ética del **IIA**, el

cual está compuesto por cuatro principios y doce reglas de conducta.

Los principios son:

1. Integridad.
2. Objetividad.
3. Confidencialidad.
4. Competencia.

En resumen, la definición, la misión, los principios y el código de ética del **IIA**, incluyen los conceptos fundamentales revisados, que implican que los auditores internos:

- Demuestran integridad, confidencialidad y competencia profesional.
- Desarrollan sus actividades en forma independiente y objetiva.
- Ayudan a una organización a cumplir sus objetivos.
- Evalúan y mejoran la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- Realizan actividades de aseguramiento y consulta, las que están concebidas para agregar, mejorar y proteger el valor de las operaciones de una organización.

- Demuestran compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
- Emplean en su trabajo un enfoque sistemático y disciplinado.
- Realizan su trabajo de análisis en base a riesgos.

II. El Instituto de Auditores Internos Global

El Instituto de Auditores Internos Global (*The Institute of Internal Auditors, IIA*)¹ es una organización internacional creada en 1941, cuya casa central está establecida en los Estados Unidos. Es reconocida como la voz mundial, líder, defensora y educadora principal de la profesión de auditoría interna y cuenta con 126 capítulos nacionales y más de 185.000 miembros en todo el mundo, a los que asiste en temas como educación, certificación, investigación y orientación tecnológica.

Su visión declara que “el **IIA** será la voz global de la profesión de auditoría interna: defendiendo su valor, promoviendo las mejores prácticas y ofreciendo servicios excepcionales a sus socios”.

¹ <http://global.theiia.org>.

Por su parte, la misión del **IIA** considera proporcionar un liderazgo dinámico para la profesión global de auditoría interna, a través de actividades que se orientan a entregar defensa, capacitación, desarrollo profesional, investigación y a congregarse a los socios del **IIA** a nivel mundial.

El lema mundial del **IIA** es “Progresar Compartiendo”, que es una invitación a todos los miembros de esa organización a compartir en el camino del crecimiento, clave del éxito personal, profesional y del mejoramiento continuo de las organizaciones modernas.

1. Estructura de Liderazgo del IIA

El equipo directivo del Instituto de Auditores Internos está encabezado por el presidente y el director ejecutivo (**CEO**). Además hay cientos de voluntarios, incluyendo a los integrantes del Consejo Directivo Global del **IIA**.

El Consejo Directivo está compuesto por treinta y ocho miembros y se encarga de supervisar los asuntos del **IIA**. El Comité Ejecutivo del Consejo está conformado, entre otros, por el presidente del Consejo, el vicepresidente senior, cinco vicepresidentes, un secretario

y los dos últimos ex presidentes del consejo.

También existen varios comités y consejos internacionales que realizan tareas específicas orientadas a satisfacer las necesidades profesionales de los auditores internos. Entre ellos, destacan los siguientes:

- Comité de Relaciones Académicas.
- Comité de Auditoría.
- Comité de Orientación del Sector Público.
- Comité Ejecutivo.
- Comité Global de Desarrollo Profesional.
- Comité de Orientación sobre Tecnología de la Información (**TI**).
- Consejo Internacional de Normas de Auditoría Interna.
- Consejo de Certificaciones Profesionales.
- Comité de Responsabilidad Profesional y Ética.



FIGURA I -2

Logotipo del IIA
Fuente: IIA

PROGRESAR COMPARTIENDO

- Consejo de Supervisión del Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (IPPF).

El Consejo de Supervisión del IPPF se formó en octubre de 2010 para actuar como evaluador independiente y asesor del Consejo Directivo del IIA, sobre el proceso normativo del IIA. Está encargado de monitorear el proceso de desarrollo de las guías autorizadas del Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (IPPF) para los profesionales de auditoría interna en todo el mundo.

Las organizaciones representadas en el Consejo de Supervisión incluyen a:

- La Federación Internacional de Contadores (IFAC).
- La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).
- El Banco Mundial (WB).
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- La Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD).

A nivel internacional, se han creado bajo el amparo del IIA una serie de organizaciones asociadas que se organizan sobre una base regional o lingüística. Estas mantienen relaciones con el IIA a través de acuerdos de cooperación para compartir prácticas y recursos:

- Confederación Asiática del Instituto de Auditores Internos (ACIIA).
- Confederación Europea del Instituto de Auditores Internos (ECIIA).
- Federación Africana de Institutos de Auditores Internos (AFIIA).
- Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).
- Unión Francófona de Auditoría Interna (UFAl).

La FLAI es la organización que reúne a los capítulos o institutos locales del IIA de Latinoamérica, entre los que está el capítulo de Chile, que representa en nuestro país al Instituto de Auditores Internos Global en actividades de educación, certificación, investigación y orientación tecnológica.

III. Modelo de las Tres Líneas de Defensa del IIA

Es un marco definido por el IIA, que provee una manera efectiva para mejorar las comunicaciones en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno, mediante la aclaración de las funciones, roles y obligaciones esenciales relacionadas. Este modelo proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo.

El modelo puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su estructura, tamaño o complejidad. Aún en organizaciones donde un marco o sistema de gestión de riesgos formal no existe, este modelo puede mejorar la claridad respecto a los riesgos y los controles, y ayudar a mejorar la efectividad de los referidos sistemas.

El Modelo de las Tres Líneas de Defensa incluye tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos:

1. Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
2. Las funciones que supervisan los riesgos.
3. Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.

* Ver Figura I – 3

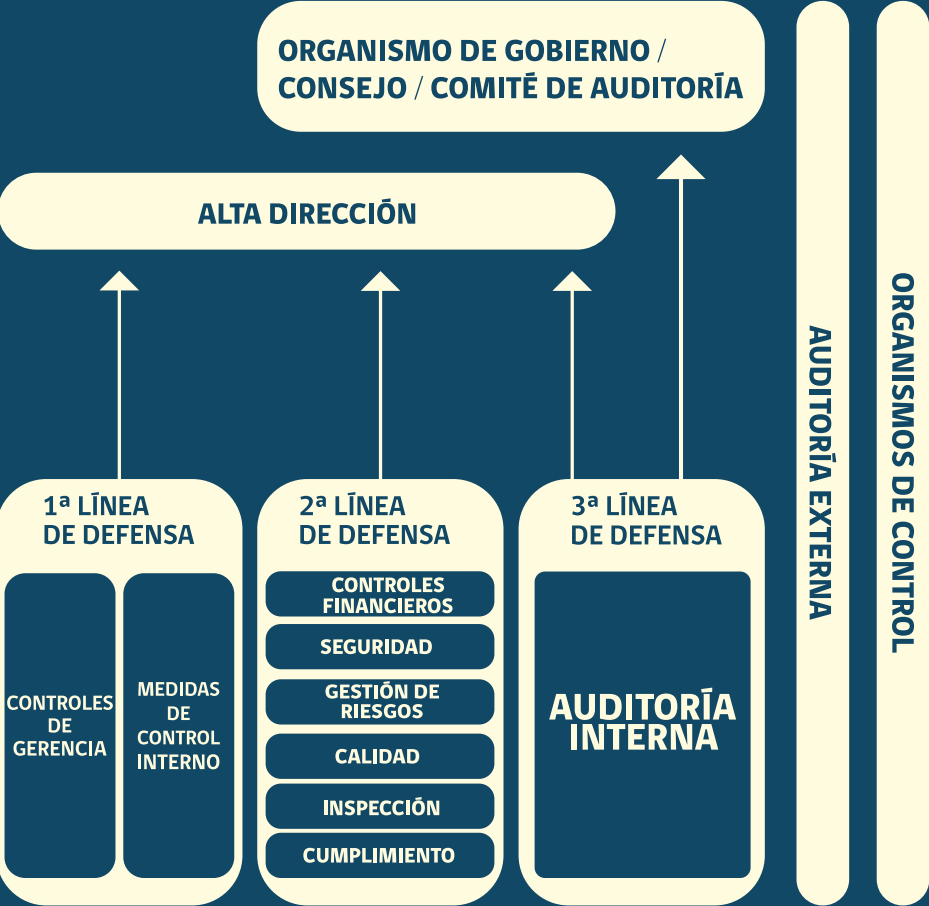
PRIMERA LÍNEA: La Gestión Operativa

Las gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan, debido a que los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo la administración y dirección de estas gerencias.

También son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control. Consecuentemente, tienen la responsabilidad de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos en forma permanente.

Modelo de las Tres líneas de Defensa
Fuente: Declaración de Posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control, IIA

FIGURA I – 3



MODELO QUE PROVEE UNA MANERA EFECTIVA PARA MEJORAR LAS COMUNICACIONES EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y DE CONTROL INTERNO, MEDIANTE LA ACLARACIÓN DE LAS FUNCIONES, ROLES Y OBLIGACIONES ESENCIALES RELACIONADAS

SEGUNDA LÍNEA:
Funciones de
Gestión de Riesgos y
Cumplimiento

La gerencia establece diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para ayudar a crear y/o monitorear los controles de la primera línea de defensa.

Las funciones típicas de esta segunda línea de defensa comprenden:

- 1. Una función de gestión de riesgos (y/o comité).
- 2. Una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos.
- 3. Una función de contraloría que monitorea riesgos financieros y la información financiera.

La gerencia establece estas funciones para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto.

TERCERA LÍNEA:
Auditoría Interna

Los auditores internos proporcionan a la estructura de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo, basado en la independencia y objetividad al más alto nivel dentro de la organización. La mejor práctica es establecer y mantener una función de auditoría interna independiente, con personal adecuado y que cuente con competencias profesionales.

Un nivel de independencia como el que tiene auditoría interna no está presente en la segunda línea de defensa. Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la forma en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control.

IV. Marco Internacional para la
Práctica Profesional de la Auditoría Interna

El Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (IPPF), corresponde al marco conceptual que organiza las guías autorizadas y promulgadas por el IIA. Refleja la naturaleza global de la profesión de auditoría interna y representa el conocimiento colectivo de esta, según la codificación realizada por el IIA. Contiene los componentes considerados fundamentales para la prestación eficaz de los servicios de auditoría interna.

Este marco se materializa en normas, requerimientos y directrices que orientan el desempeño de los auditores internos, partiendo de componentes denominados necesarios, tales como los principios fundamentales, la definición de auditoría interna, las normas internacionales y el código de ética.

- Los principios fundamentales describen la efectividad de la auditoría interna y respaldan las normas y el código de ética basados en los principios. Para considerar una función de auditoría interna eficaz, todos los principios deben estar presentes y operar de manera efectiva.
- Las normas del IIA son declaraciones de los requerimientos básicos para la práctica profesional de auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño. Son de aplicación internacional a nivel individual y organizacional. Se centran en principios y proporcionan un enfoque para llevar a cabo y promover la auditoría interna.

Están constituidas por tres tipos de clasificaciones: normas sobre atributos, normas sobre desempeño y normas de implementación.

- 1. Las normas sobre atributos describen las características que definen a las organizaciones y a los profesionales que llevan a cabo los servicios de auditoría.
- 2. Las normas sobre desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría

interna y ofrecen criterios de calidad para la medición del desempeño de dichos servicios.

3. Las normas de implementación se aplican a tipos específicos de servicios de auditoría, incluyendo una orientación más específica para la aplicación de las normas sobre atributos y desempeño a cada tipo principal de trabajo de auditoría interna, ya sea de aseguramiento o consultoría.

Las normas contienen una interpretación que aclara los conceptos dentro de una declaración en particular, la que es parte de la norma y, por tanto, lleva la naturaleza de cumplimiento obligatorio. Además, en la parte final del documento de las normas se incluye un glosario de términos.

Cada tres años, aproximadamente, el IIA realiza ciclos de calidad, en los que revisa sus normas y las actualiza, de acuerdo con la realidad internacional.

- El código de ética tiene como propósito promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna, ya que esta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y gobierno.

El código de ética del IIA incluye dos componentes esenciales: los principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna; y las reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

Finalmente, como ya se había indicado, la definición de auditoría interna corresponde a la declaración del propósito fundamental, la naturaleza y el alcance de la auditoría interna.

El IPPF también incorpora componentes recomendados para el trabajo de los auditores internos, tales como las guías de implementación y las guías complementarias.

Las guías de implementación son directrices para ayudar a los profesionales en la implementación de las normas internacionales.

En tanto, las guías complementarias son directrices adicionales para llevar a cabo las actividades de auditoría interna y detallan procesos y procedimientos, tales

como los programas de auditoría o modelos de trabajo.

Fuera del **IPPF** existe una serie de elementos relevantes a considerar por los auditores internos. Entre ellos, se incluye la misión de auditoría interna. Esta respalda y apoya el **IPPF** completo, proporcionando así una descripción clara y concisa de lo que la auditoría interna aspira lograr dentro de las organizaciones.

También, más allá del **IPPF**, existe una categoría de documentos denominados *Otras Orientaciones y Documentos*, que consideran declaraciones de posición que son manifestaciones del **IIA** para ayudar a una amplia gama de partes interesadas, incluso a quienes no pertenecen a la disciplina de auditoría interna, a comprender los problemas significativos relacionados con el gobierno corporativo, el riesgo o el control, y a establecer los roles y las responsabilidades de la auditoría interna.

En esta misma categoría se encuentran disponibles los documentos denominados *Perspectivas Globales del Sector Público*, que están orientados a clarificar la importancia de la actividad de auditoría interna del sector pú-

blico para una gobernanza eficaz, y donde se definen los elementos claves necesarios para maximizar el valor que la actividad de auditoría proporciona a todos los niveles del sector público.

En definitiva, el **IPPF** brinda directrices y orientaciones a los profesionales de la auditoría interna y establece expectativas para sus clientes en relación con el desempeño de los servicios entregados por esta.

* Ver Figura I - 4

MARCO CONCEPTUAL QUE ORGANIZA LAS GUÍAS AUTORIZADAS PROMULGADAS POR EL IIA. INCLUYE ELEMENTOS DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO (NECESARIO) Y RECOMENDADO

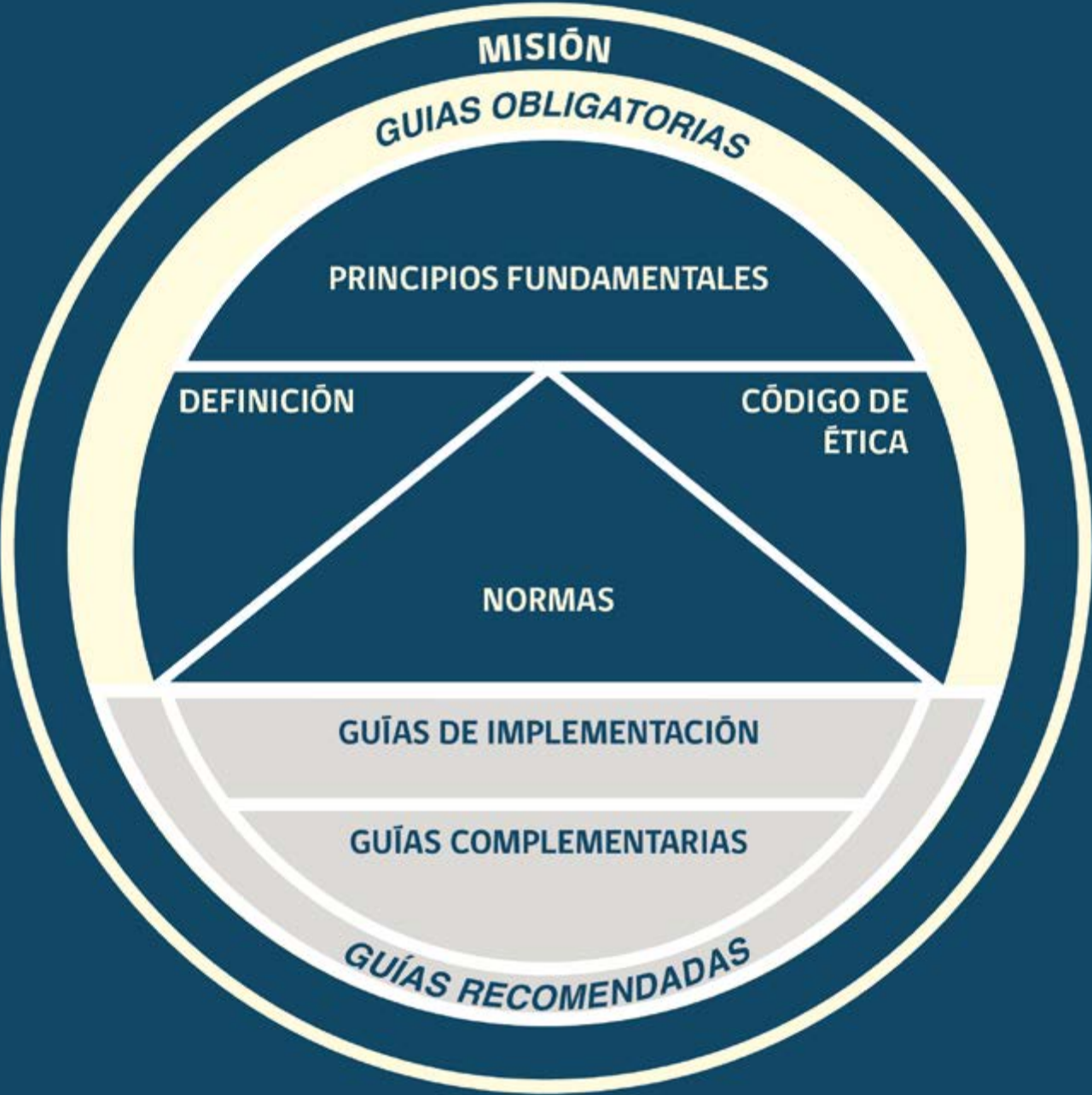


FIGURA I - 4

Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna
Fuente: IIA

V. Marco de Competencias Profesionales para Auditores Internos del IIA

Es una herramienta que define las competencias necesarias para cumplir con los requisitos del Marco Internacional para la Práctica Profesional (IPPF), lo que contribuye al éxito de la profesión de auditoría interna.

Una competencia se puede definir como la capacidad de una persona para realizar un trabajo o una tarea apropiadamente, y comprende un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos definidos. El marco de competencias proporciona una guía estructurada que permite la identificación, evaluación y desarrollo de esas competencias en los auditores internos en términos individuales.

Además, define las diez competencias básicas recomendadas para cada nivel de trabajo, como también para el personal, la gestión y el director ejecutivo de auditoría. Cada competencia básica está respaldada por una lista de competencias más detalladas que

la definen de mejor manera. Si bien las competencias básicas han sido definidas individualmente, debe entenderse que hay conexiones y relaciones entre todas ellas.

Las diez competencias básicas del marco del IIA son las siguientes:

- 1. Ética profesional:** promueve y aplica la ética profesional.
- 2. Gestión de la auditoría interna:** desarrolla y gestiona la función de auditoría interna.
- 3. IPPF:** aplica el Marco Internacional de Prácticas Profesionales para la Auditoría Interna.
- 4. Gobernanza, riesgo y control:** aplica un conocimiento profundo de la gobernabilidad, el riesgo y el control apropiado para la organización.
- 5. Perspicacia empresarial:** mantiene la experiencia del entorno empresarial, las prácticas de la industria y factores organizativos específicos.
- 6. Comunicación:** comunica con impacto.
- 7. Persuasión y colaboración:** persuade y motiva a otros a través de la colaboración y cooperación.

8. Pensamiento crítico: aplica análisis de procesos, inteligencia empresarial y técnicas de resolución de problemas.

9. Entrega de la auditoría interna: entrega de los trabajos de auditoría interna.

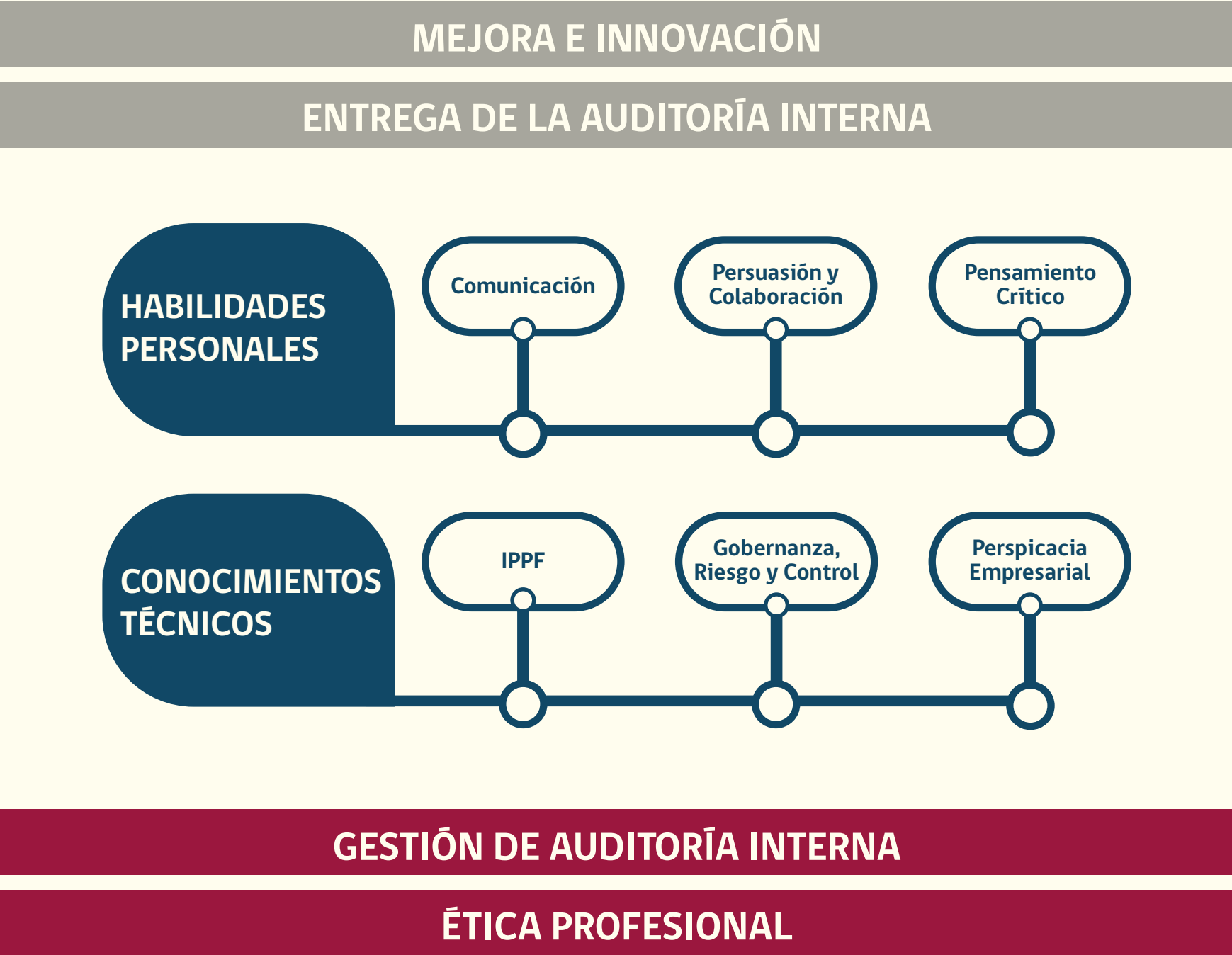
10. Mejora e innovación: adopta el cambio e impulsa la mejora y la innovación.

La figura I – 5 muestra cómo se relacionan entre sí las competencias básicas.

* Ver Figura I – 5

Interrelación entre las competencias básicas del IIA
Fuente: IIA

FIGURA I – 5



VI. Certificaciones internacionales relacionadas con auditoría interna

En la actualidad, tanto en el sector público como en el privado, se valora positivamente a los profesionales que cuentan con certificaciones otorgados por organismos internacionales de prestigio, que dictan directrices y normativas en materia de auditoría interna, gestión de riesgos, lucha contra el fraude y la corrupción.

A nivel de desafío, hay que tener claridad de que es necesario transitar por el camino de las certificaciones profesionales internacionales como una forma objetiva de demostrar que los auditores internos poseen las competencias necesarias para enfrentar un trabajo que es cada día más complejo.

Una certificación profesional internacional permite ocupar un lugar relevante en el entorno laboral de desempeño, impulsando una carrera, proporcionando mayor credibilidad y otorgando respeto dentro de la profesión y de la organización en la que se desempeña un auditor interno.

El **IIA** patrocina varias certificaciones profesionales, ampliamente reconocidas en el mundo, que permiten a los auditores internos demostrar a nivel internacional su compromiso, conocimiento, perspicacia y capacidad de liderazgo en tres áreas: Industria, Competencia y Liderazgo. Estas certificaciones ayudan a los auditores internos a progresar en su carrera:

- La mejora de sus habilidades y conocimiento.
- Les ayuda a ganar credibilidad y respeto en el campo profesional.
- El aumento del potencial de sus ingresos remunerativos.
- Les permite demostrar comprensión y compromiso con la práctica de la auditoría interna.

La certificación más importante que ofrece el **IIA** es la denominada Auditor Interno Certificado (*Certified Internal Auditor, CIA*). Esta es la única certificación para profesionales de la auditoría interna con reconocimiento mundial.

El examen de **CIA** prueba la experiencia de un candidato en tres partes: conceptos básicos de auditoría interna; prácticas de auditoría interna y elementos de conocimiento de la auditoría interna. Para aprobar el examen **CIA**, los candidatos deben tener un mínimo de dos años de experiencia en auditoría o algún equivalente, lo que es determinado caso a caso por el **IIA**.

Adicionalmente, el **IIA** patrocina otros programas de certificación de especialización que requieren además de aprobar rigurosos exámenes, cumplir con requisitos de experiencia y educación.

* Ver Figura I - 6

UNA CERTIFICACIÓN PROFESIONAL INTERNACIONAL PERMITE OCUPAR UN LUGAR RELEVANTE EN EL ENTORNO LABORAL DE DESEMPEÑO, IMPULSANDO UNA CARRERA, PROPORCIONANDO MAYOR CREDIBILIDAD Y OTORGANDO RESPETO DENTRO DE LA PROFESIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE DESEMPEÑA



Certificaciones Profesionales patrocinadas por el IIA
Fuente: IIA

FIGURA I - 6

1. En el Área de Industria, el IIA patrocina las siguientes certificaciones:

- **Profesional Certificado en Auditoría de Gobierno** (*Certified Government Auditing Professional, CGAP*): esta certificación fue creada especialmente para los auditores que trabajan en el sector público, en cualquier nivel del Estado. La certificación en su versión internacional exige conocimientos sobre el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del IIA y, en menor medida, sobre las normas de INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institutions*) y de las normas de IFAC (*International Federation of Accountants*).
- **Auditor Certificado en Servicios Financieros** (*Certified Financial Services Auditor, CFSA*): mide el conocimiento respecto de los principios y las prácticas de auditoría dentro de los sectores de banca, seguros y servicios financieros. Los candidatos pueden elegir cualquiera de estas disciplinas al rendir el examen.

También existen desde el 2016 dos nuevas certificaciones que son administradas por el IIA: *Certified Professional Environmental Auditor (CPEA)*, y *Certified Process Safety Auditor (CPSA)*.

2. En el Área de Competencia, el IIA patrocina las siguientes certificaciones:

- **Certificación en Autoevaluación de Control** (*Certification in Control Self-Assessment, CCSA*): es una certificación orientada a profesionales especializados en autoevaluación. Mide el conocimiento sobre los fundamentos de la autoevaluación de control, sus procesos y temas relacionados, tales como objetivos de riesgos, controles y negocios.
- **Certificación en Aseguramiento de Administración de Riesgos** (*Certification in Risk Management Assurance, CRMA*): mide el conocimiento en aseguramiento de la administración de riesgos, así como también permite demostrar capacidad de proporcionar asesoramiento y

aseguramiento a los comités de auditoría y a la dirección ejecutiva, en cuanto a que los procesos clave de gestión del riesgo y gobernanza de sus organizaciones se encuentran vigentes y son efectivos.

3. En el Área de Liderazgo, el IIA patrocina la siguiente calificación:

- **Calificación en Liderazgo de Auditoría Interna** (*Qualification in Internal Audit Leadership, QIAL*): esta calificación ofrece la oportunidad de demostrar competencias claves de liderazgo en auditoría interna, valoradas por los ejecutivos y accionistas en una organización, con la finalidad de otorgar mayor credibilidad a los profesionales. Tiene varias categorías de niveles de liderazgo.²

² Mayor información sobre los programas de certificación del IIA se puede encontrar en su sitio web: <https://global.theiia.org>.

4. Otras Certificaciones y designaciones relacionadas:

Pese a que no se trata propiamente de una certificación del IIA, existe la designación Evaluador/Validador de la Calidad (*Quality Assessment of the Audit Activity*), orientada a formar profesionales con las competencias necesarias para realizar una evaluación de calidad estratégica de la función de auditoría interna, incluida su infraestructura, la experiencia del personal, el desempeño en relación con los objetivos de negocio, mejores prácticas y normas aplicables.

Otras organizaciones profesionales también patrocinan programas de certificación de interés e importancia para los auditores internos.

Por ejemplo, la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (**ISACA**), patrocina la certificación Auditor Certificado de Sistemas de Información (**CISA**); la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (**ACFE**) patrocina la certificación Examinador de Fraude Certificado (**CFE**); el Grupo Abierto de Cumplimiento y Ética (**OCEG**) patrocina las certificaciones: Profesional Certificado **GRC**

(**GRCP**) y Certificación en Auditoría de **GRC (GRCA)**; la Asociación de Especialistas Certificados en Delitos Financieros (**ACFCS**) patrocina la certificación Especialista Certificado en Delitos Financieros (**CFCS**); y la Asociación de Especialistas Certificados en Antilavado de Dinero (**ACAMS**) patrocina la certificación Especialista Certificado en Antilavado de Dinero (**CAMS**).

Otro aspecto importante en materia de certificación de competencias en auditoría interna, corresponde a la inclusión de una incitación en la interpretación de la norma **1210** – Aptitud, que es parte del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del IIA. Esta incluye lo siguiente:

1200 – Aptitud y Cuidado Profesional

Los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados.

1210 – Aptitud

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los cono-

cimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

Interpretación:

La aptitud es un término general que se refiere a los conocimientos, habilidades y otras competencias requeridas a los auditores internos para llevar a cabo eficazmente sus responsabilidades profesionales. Incluye tendencias, temas emergentes y la consideración de las actividades actuales para posibilitar asesoramiento relevante y formulación de recomendaciones.

Se alienta a los auditores internos a demostrar su aptitud, obteniendo certificaciones y cualificaciones profesionales apropiadas, tales como la designación de Auditor Interno Certificado y otras designaciones ofrecidas por el Instituto de Auditores Internos y otras organizaciones profesionales apropiadas.

VII. Proceso de Auditoría Interna

La forma de realizar el trabajo de auditoría interna –tanto de aseguramiento como de consultoría– corresponde a un proceso que cuenta con etapas interrelacionadas que tienen insumos, procesa-

mientos, productos y resultados (los que son más comúnmente denominados *inputs, processing, outputs y outcomes*).

1. Proceso de Auditoría Interna

a. Planificación Estratégica de Auditoría Interna

En esta fase se formula el Plan Estratégico de Auditoría Interna que contendrá, entre otros, los factores críticos de éxito, las estrategias y los indicadores que la unidad o dirección de auditoría desarrollará y cumplirá en un determinado periodo.

El proceso de planificación estratégica contempla la implementación de un proceso estructurado y sistemático que ayudará a cumplir con la visión y misión de auditoría interna. Este se inicia con la comprensión por parte del Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) de los objetivos de la organización y del sector en que opera. Posteriormente, se deberá identificar lo que esperan la alta dirección y otras partes interesadas, y así entonces dimensionar tales expectativas, para luego definir o actualizar los elementos estratégicos de auditoría interna, como la visión, misión, principios, valores y objetivos.

Los siguientes pasos consisten en determinar los factores críticos de éxito que ayudarán a detectar los elementos mínimos necesarios para cumplir con la visión y misión de auditoría interna.

Además de ello, se debe realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (denominado **FODA**), con el fin de evaluar la situación actual de la unidad de auditoría interna en la organización. Posteriormente se formula el Plan Estratégico de Auditoría Interna propiamente tal, aprobándose por la alta dirección y comunicándolo periódicamente. Finalmente, hay que destacar la necesidad de controlar el avance y los resultados del Plan Estratégico de Auditoría Interna y su actualización oportuna.

b. Aseguramiento

i. Etapa del Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos

Producto de esta etapa se obtiene el Plan Anual de Auditoría que contendrá, entre otros productos, los trabajos de aseguramiento, los de consultoría, los de seguimiento, los rutinarios y los obligatorios por normativa, los requeridos por la alta dirección y las horas de capacitación que se realicen durante el año planificado.

El proceso de planificación anual contempla, como primer paso, determinar el Universo de Auditoría, a través de la consulta de diversas fuentes para obtener información de todos los elementos y temas relevantes para la organización; tanto de nivel estratégico, legal, entorno, organizacional, sistemas de información, recursos humanos y financieros. Determinado el Universo de Auditoría, es necesario examinar e identificar los contextos críticos globales que pueden afectar a la organización, considerando aquellos de carácter externo, como los económicos, medioambientales, sociales, tecnológicos y de regulación; y los de carácter interno, tales como los de infraestructura, personal, procesos, tecnologías, comunicaciones y presupuesto.

Luego, es necesario priorizar las materias contenidas en el Universo de Auditoría para incluirlas como trabajos en el Plan Anual de Auditoría, que considera establecer los criterios y el *ranking* de prioridades basado en la importancia y el nivel de impacto de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones para el éxito de la entidad, y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de negocio y operacionales.

De acuerdo con la priorización realizada en el *ranking*, se formula el Plan Anual de Auditoría, que debe reflejar –entre otros– los tipos de trabajo, las actividades operativas donde se realizará el trabajo, el objetivo y alcance general de los trabajos, y las estimaciones de uso de recursos para el periodo planificado.

Una vez formulado el Plan Anual de Auditoría, debe ser discutido con la alta dirección, sometiéndolo a su aprobación final, antes de comenzar a aplicarlo en el periodo para el cual se formuló.

Por último, el avance de la ejecución del Plan Anual de Auditoría debe ser evaluado y controlado por el **DEA**, con la finalidad de tomar las medidas necesarias cuando se produzcan demoras u obstáculos que pongan en riesgo la ejecución total o parcial del plan.

ii. Etapa de Planificación del Trabajo

En esta etapa se obtiene como principal producto el Programa de Trabajo o Programa de Auditoría, que corresponde a un documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante la labor de auditoría interna.

El auditor interno es responsable de identificar para cada trabajo de auditoría contenido en el Plan Anual de Auditoría, los riesgos relevantes que afectan a la actividad operativa donde se realizará el trabajo, y formular o redefinir los objetivos, criterios y alcance de este.

Posteriormente, debe definir las pruebas de auditoría, identificando y analizando la efectividad de los controles claves asociados a los riesgos relevantes identificados.

En general, los pasos básicos para esta etapa incluyen conducir un estudio o encuesta preliminar en la actividad operativa donde se realizará el trabajo; desarrollar una evaluación detallada de riesgos; establecer o redefinir los objetivos y el alcance del trabajo, identificar y/o definir criterios de auditoría, establecer los recursos necesarios (materiales y humanos) y formular el Programa de Trabajo, y el cronograma de auditoría.

iii. Etapa de Ejecución del Trabajo

En esta etapa se aplican las pruebas definidas en el Programa de Trabajo, obteniéndose la evidencia de auditoría que respalda los hallazgos, y que quedará contenida en los respectivos papeles de trabajo.

Una vez formulado y aprobado el Programa de Auditoría por el **DEA**, se ejecuta el trabajo en terreno y en base a los resultados obtenidos, debidamente sustentados con evidencia suficiente, fiable, relevante y útil, se formulan las observaciones o hallazgos, las sugerencias y conclusiones que se incorporarán en el informe final de auditoría.

En términos de proceso, se podría señalar que el Programa de Auditoría es la principal entrada a la Etapa de Ejecución y los principales productos de esta etapa son la evidencia de auditoría, los hallazgos del trabajo realizado y las conclusiones que irán en el informe.

En general, esta etapa se desarrolla en cinco pasos. Estos corresponden a la reunión de inicio del trabajo en terreno; la recopilación de datos e información y la aplicación de pruebas de auditoría; la documentación del trabajo de auditoría, el análisis y evaluación de la evidencia; discusión de hallazgos y conclusiones, y finalmente la reunión de término en terreno.

Se deben considerar en forma especial una serie de aspectos significativos en esta etapa, los que incluyen: evidencia tradicional y electrónica, tipos y requisitos de la evidencia, aseguramiento de la disponibilidad y accesibilidad a la evidencia, estructura y

requisitos de los papeles de trabajo de auditoría, supervisión y retroalimentación durante el desarrollo del trabajo de auditoría.

iv. Etapa de Comunicación del Trabajo

Para informar de los resultados y conclusiones de la labor realizada, se formula el Informe de Auditoría que contiene el análisis de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones del auditor interno.

El informe de auditoría tiene dos componentes principales. El primero corresponde al informe ejecutivo. En este, es clave identificar las características que debería presentar para cumplir la función que su nombre indica, esto es, comunicar lo esencial e importante a la alta dirección.

El segundo corresponde al informe final de resultados. En este se debe tener especial cuidado respecto de la forma en cómo deben ser estructurados los hallazgos y las recomendaciones.

Complementariamente, se deben considerar todos aquellos aspectos de fondo y forma necesarios para redactar el informe, con el objetivo de obtener un producto

de calidad que oriente la toma de decisiones.

v. Etapa de Seguimiento del Trabajo

En esta etapa se conocerá si las áreas responsables han implementado, tal como se comprometieron, las acciones correctivas y preventivas necesarias para mitigar los riesgos críticos detectados por la auditoría interna. El principal producto de esta etapa también será un informe que contendrá el análisis y estado de avance en la implementación de dichas medidas.

Esta etapa puede desarrollarse en cinco pasos generales. Estos corresponden a la priorización de materias para incluir en el plan anual de auditoría; la reunión de inicio del trabajo de seguimiento en terreno; la evaluación del avance en la implementación de las medidas correctivas o preventivas comprometidas; la reunión final del trabajo de seguimiento en terreno; y, finalmente los reportes sobre el avance en la implementación de las medidas correctivas o preventivas.

** Ver Figura I - 7*

c. Consultoría

Los trabajos de consulta o consultoría, también están incluidos entre los servicios que realizan los auditores internos. Estos son proporcionados a las áreas de la organización. La naturaleza y alcance de estos trabajos son acordados con dichas áreas y están dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión.

En general, los trabajos de consultoría -tanto de tipo formal como informal- consideran en su desarrollo las etapas de priorización, planificación, ejecución, comunicación y seguimiento del trabajo. Esta última etapa se ejecuta si es que fue acordada con el cliente del trabajo de consultoría.

** Ver Figura I - 8*

FIGURA I - 7

Relaciones en Trabajo de Aseguramiento
Fuente: IIA



FIGURA I - 8

Relaciones en Trabajo de Consultoría
Fuente: IIA



VIII. Aseguramiento y Mejora de la Calidad en Auditoría Interna

El concepto de aseguramiento de la calidad en auditoría interna es aplicable a cualquier entorno o ámbito productivo, donde se cuenta con un proceso que tiene como objetivo asegurar que el producto o servicio que se entrega a los clientes posee las funciones y características esenciales incluidas en su diseño.

En el caso específico de auditoría interna, se busca dar certeza de que esta cumple sus responsabilidades con la gerencia, el comité de auditoría y la organización, tal como ha sido definido por la alta dirección y por los criterios técnicos que se deben cumplir en la profesión.

Los criterios de calidad para auditoría interna están incluidos en las normas internacionales, los principios, la definición y el estatuto de auditoría interna, que combinados establecen las funciones específicas para un área o unidad de auditoría interna.

La auditoría interna debe contar con un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (**PAMC**), cuyo objetivo es permitir una evaluación del cumplimiento de las normas del **IIA** por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de la aplicación del código de ética por parte de los auditores internos. También se evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna y se identifican oportunidades de mejora.

El Director Ejecutivo de Auditoría (**DEA**) tiene, entre otras responsabilidades, la de diseñar y mantener un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna en su organización. También, las normas advierten que el **DEA** debe alentar la supervisión de la alta dirección en el **PAMC**, y que los resultados de las evaluaciones externas sean comunicados a la alta dirección.

La norma sobre atributos **1300** – Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad del **IPPF**, requiere que el **DEA** tenga en cuenta los requisitos relacionados con los cinco componentes de dicha norma:

1. Evaluaciones internas (norma sobre atributos 1311):

Esta norma exige que las evaluaciones internas de calidad incluyan:

- El seguimiento continuo del desempeño de la actividad de auditoría interna.
- Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas dentro de la organización, con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.

2. Evaluaciones externas (norma sobre atributos 1312):

La norma señala que los propósitos de la evaluación externa de calidad son:

- Evaluar la eficacia de una actividad de auditoría interna al proveer servicios de aseguramiento y consultoría al consejo, a los altos ejecutivos y a terceros interesados.
- Evaluar la conformidad con las normas y dar una opinión sobre si la actividad de auditoría interna se desarrolla en conformidad con todas ellas.

- Identificar oportunidades, ofrecer recomendaciones de mejoras y brindar asesoramiento al **DEA** y al personal, para mejorar su desempeño y sus servicios y promover la imagen y credibilidad de la función de auditoría interna.

Las normas internacionales requieren que se realice una evaluación externa de calidad cada cinco años. Estas deben ser efectuadas por expertos independientes de la organización y que conozcan integralmente las prácticas de auditoría interna y el **IPPF**.

En este contexto, muchos de los capítulos del **IIA** y el mismo Instituto de Auditores Internos Global, realizan evaluaciones de calidad – (*Quality Assessment*, **QA**), en base a la metodología contenida en el *Manual de Calidad del IIA*.

En estas revisiones se evalúa que las unidades o direcciones de auditoría interna trabajen conforme al **IPPF** y, en caso de aprobar la evaluación, se otorga a la actividad de auditoría interna, la Certificación Internacional *Quality Assessment*, que acredita que cumple con el **IPPF**.

3. Comunicación de los resultados del PAMC (norma sobre atributos 1320):

Según esta norma, el **DEA** debe comunicar los resultados del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad a la alta dirección. La comunicación debería incluir:

- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones tanto internas como externas.
- La cualificación e independencia del/os evaluador/es o equipo de evaluación, incluyendo potenciales conflictos de interés.
- Las conclusiones de los evaluadores.
- Todos los planes de acción correctivos que hayan sido elaborados a partir de las evaluaciones para mejorar las áreas que no cumplían las normas, junto con las oportunidades de mejora detectadas.

4. Uso correcto de la Declaración de Conformidad (norma sobre atributos 1321):

Esta norma define que solo es apropiado y se puede manifestar que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Interna-

cionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, si así lo respaldan los resultados del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.

5. Declaración de Incumplimiento (norma sobre atributos 1322):

La norma establece que cuando el incumplimiento del código de ética o las normas afecta el alcance u operación general de la actividad de auditoría interna, el **DEA** debe declarar el incumplimiento y su impacto ante la alta dirección y el consejo.

PARTE II:

**CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE MARCOS
DE GOBERNANZA, RIESGO Y CONTROL
INTERNO**



FIGURA I - 9

Relación entre Gobernanza, Gestión de Riesgos y Control Interno
Fuente: CAIGG

I. Gobernanza

La gobernanza o gobierno corporativo se puede definir como el proceso dirigido por el consejo directivo para autorizar, dirigir y supervisar la gestión con el fin de alcanzar los objetivos de una organización. Incluye todas las políticas, procesos, y estructuras utilizadas por una organización para alcanzar dicho fin.

En el mismo tenor, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), señala que el gobierno corporativo comprende un conjunto de relaciones entre la dirección de la organización, el consejo, los accionistas y otras partes interesadas.

En general, el gobierno corporativo considera dos grandes áreas:

1. Dirección estratégica

El consejo directivo tiene la responsabilidad de entregar lineamientos y orientaciones con respecto del establecimiento de los principales objetivos de negocio.

También debe definir elementos claves en gestión del riesgo, tales como el apetito, la tolerancia y ca-

pacidad del riesgo que la organización asumirá en sus operaciones.

2. Supervisión del gobierno

Esta área está conformada, en parte, por la supervisión que debe ejercer el consejo directivo en su rol de gestor al máximo nivel sobre los responsables y áreas encargadas de la dirección operativa y en particular sobre los que están a cargo del área de gestión de riesgos. Por otro lado, está compuesta por el aseguramiento sobre la eficacia de las actividades de gobernanza que debe otorgar al consejo, la auditoría interna y otros proveedores de aseguramiento externos.

Existen una serie de roles y responsabilidades dentro del gobierno corporativo. Entre ellas destacan:

- Consejo directivo y sus comités.
- Alta dirección.
- Encargados del tema gestión de riesgos.
- Responsables del aseguramiento.

LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN SU ALCANCE DE TRABAJO, DEBE EVALUAR Y HACER LAS RECOMENDACIONES APROPIADAS PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE GOBIERNO, CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN

ROL DEL AUDITOR INTERNO

En su norma **2110** – Gobierno, el **IIA** declara que la actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la organización para:

- Tomar decisiones estratégicas y operativas.
- Supervisar el control y la gestión de riesgos.
- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el consejo directivo, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y la dirección.

II. Gestión de Riesgos

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, define el término Riesgo como “la posibilidad de que ocurra un incidente y que afecte negativamente al logro de un objetivo”.

Un elemento importante dentro de un gobierno corporativo es la gestión de riesgos. Esta corresponde a un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir, tratar y reportar amenazas y oportunidades que afectan o dificultan el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento del éxito de la gestión de riesgos, pero la responsabilidad principal de la identificación y manejo de estos recae sobre la dirección.

Entre los marcos internacionales para la gestión de riesgos de mayor aceptación se encuentran el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial – Alineando el Riesgo con la Estrategia y el Rendimiento, (**COSO ERM**) publicado el 2017

por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* y la norma **ISO 31000**, publicada el 2009 por la *International Organization for Standardization (ISO)*.

El Marco **COSO**³ está conformado por un conjunto de 20 principios organizados en cinco componentes interrelacionados.

Los principios describen prácticas que pueden aplicarse de diversas maneras para diferentes organizaciones sin importar su tamaño, tipo o sector. La adhesión a estos principios puede proporcionar a la gerencia y al consejo directivo una expectativa razonable de que la organización entiende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y sus objetivos empresariales o de negocio.

Los cinco componentes del Marco **COSO** son:

- Gobernanza & Cultura (*Governance and Culture*).
- Estrategia & Establecimiento de Objetivos (*Strategy and Objective-Setting*).
- Desempeño (*Performance*).

3 Para mayor información visitar www.coso.org/.

- Evaluación & Revisión (*Review and Revision*).
- Información, Comunicación & Reportes (*Information, Communication, and Reporting*).

En el año 2009 la Organización Internacional para la Normalización (**ISO**)⁴ publica la *norma ISO 31000 – Gestión de riesgos – Principios y directrices* y la *Guía ISO 73*. La *norma ISO 31000* proporciona los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Puede utilizarse por cualquier empresa pública, privada o social, asociación, grupo o individuo.

Por su parte, la *Guía ISO 73* proporciona el vocabulario básico para desarrollar una comprensión de los conceptos y términos que se utilizan en la gestión del riesgo que son comunes a diferentes organizaciones y funciones.

Producto de ello, en el 2012 el Instituto Nacional de Normalización (**INN**)⁵ –organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas en Chile– publica, entre otras, las normas chilenas **NCh-ISO 31000** *Gestión del*

4 Para mayor información visitar www.iso.org/.

5 Para mayor información visitar www.inn.cl/.

Riesgo – Principios y Orientaciones y la NCh-ISO Guía 73, Gestión del Riesgo – Vocabulario.

ROL DEL AUDITOR INTERNO

En su norma **2120** – Gestión de Riesgos, el **IIA** declara lo siguiente:

La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos. Esto implica determinar que:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma.
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados.
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo, que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización, y
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la dirección y el consejo directivo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización.

La actividad de auditoría interna reúne la información necesaria para soportar esta evaluación mediante múltiples trabajos de auditoría. El resultado de estos trabajos, observado de forma conjunta, proporciona un entendimiento de los procesos de gestión de riesgos de la organización y su eficacia.

Los procesos de gestión de riesgos son vigilados mediante actividades de administración continuas, evaluaciones por separado, o ambas.

III. Control Interno

En relación con el sistema de control interno, este es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Dentro del Marco Integrado de Control Interno (**COSO I, 2013**) publicado en el año 1992 y actualizado en el año 2013 por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Organización **COSO**)⁶, se identifican cinco componentes fundamentales que se relacionan entre sí y que son inherentes al estilo de gestión de la organización:

1. Entorno de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Actividades de Supervisión.

ROL DEL AUDITOR INTERNO

En su norma **2130** - Control, el **IIA** declara lo siguiente:

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

Es relevante que los auditores internos comprendan los riesgos críticos que podrían afectar la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, y los controles que están implementados para

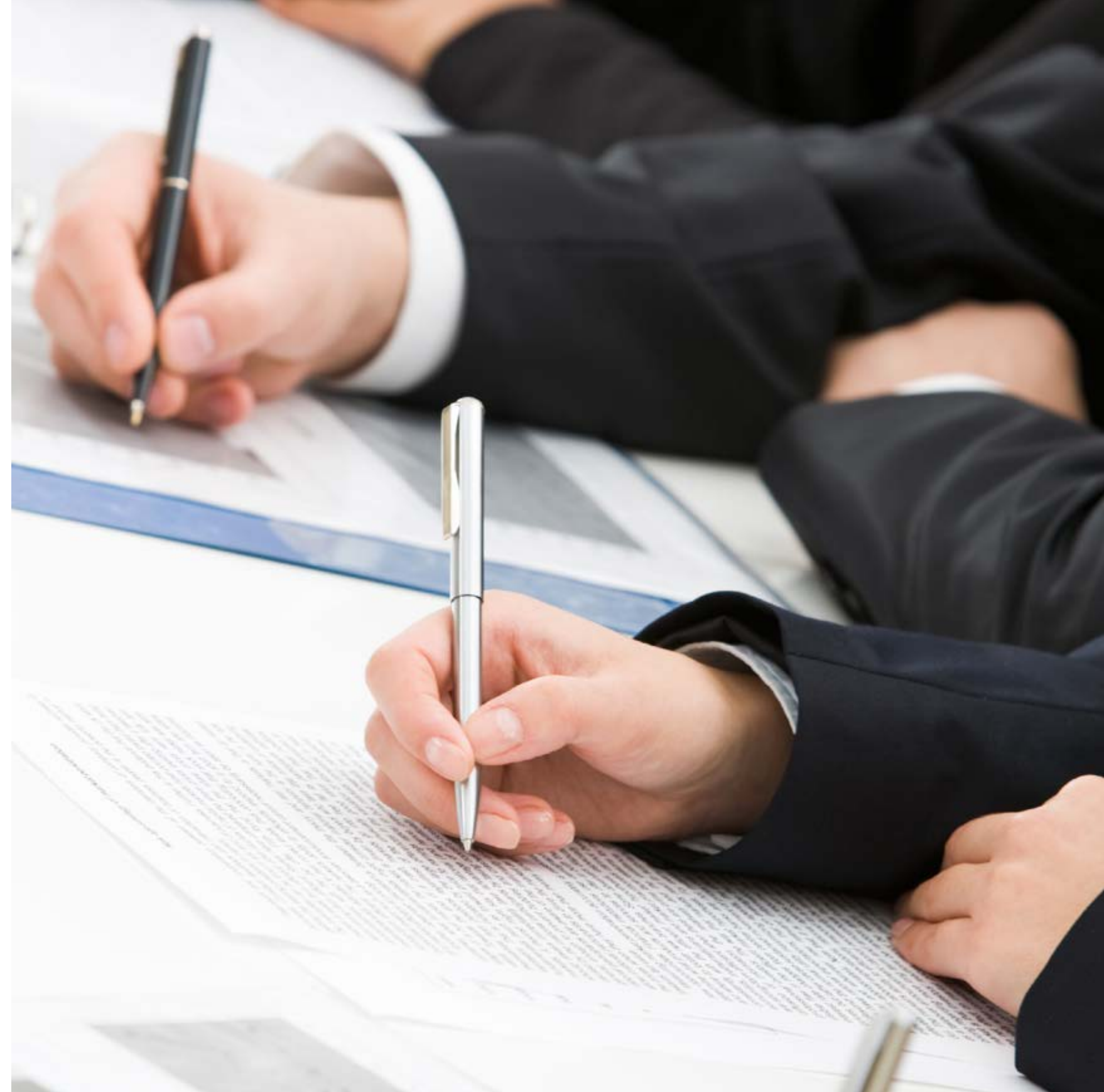
mitigar los riesgos, hasta situarlos en un nivel aceptable.

Los auditores internos deberían revisar los resultados de evaluaciones de controles clave finalizadas previamente, los planes de acción relacionados y los efectos potenciales de cualquier cambio reciente en el negocio del que puedan derivarse nuevos riesgos.

Los auditores internos pueden consultar al departamento legal de la organización, al director de cumplimiento normativo, o a otros responsables relevantes sobre las leyes y regulaciones a las que la organización esté sujeta.

Para la actividad de auditoría interna resulta muy útil comprender cómo se mantiene al tanto la organización de los cambios que puedan producirse en los requerimientos regulatorios y cómo asegura el cumplimiento de los mismos.

⁶ Para mayor información visitar www.coso.org.



PARTE III:
**CONCEPTOS GENERALES SOBRE
AUDITORÍA INTERNA EN EL SECTOR
PÚBLICO**



Como hemos visto, la auditoría interna, tanto en el sector privado como en el sector público, es una actividad de aseguramiento y asesoría independiente y objetiva, destinada a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización

Contribuye a que las organizaciones del Estado alcancen sus objetivos, a través de un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

En este contexto, la Auditoría Interna de Gobierno se transforma en un colaborador directo de las autoridades, que contribuye a que la organización logre cumplir con su misión, alcance sus objetivos y mejore los procesos administrativos, operativos, legales y de gestión, agregando valor al quehacer de la entidad pública. Por ello, debe orientarse a ayudar en la mejora del desempeño, la probidad y la transparencia, la aplicación de las normas, los impactos en la imagen pública y el adecuado uso en los recursos mediante la evaluación y la recomendación de mejoras en la gestión y el desempeño de la entidad.

La Auditoría Interna de Gobierno, como una especialidad dentro de

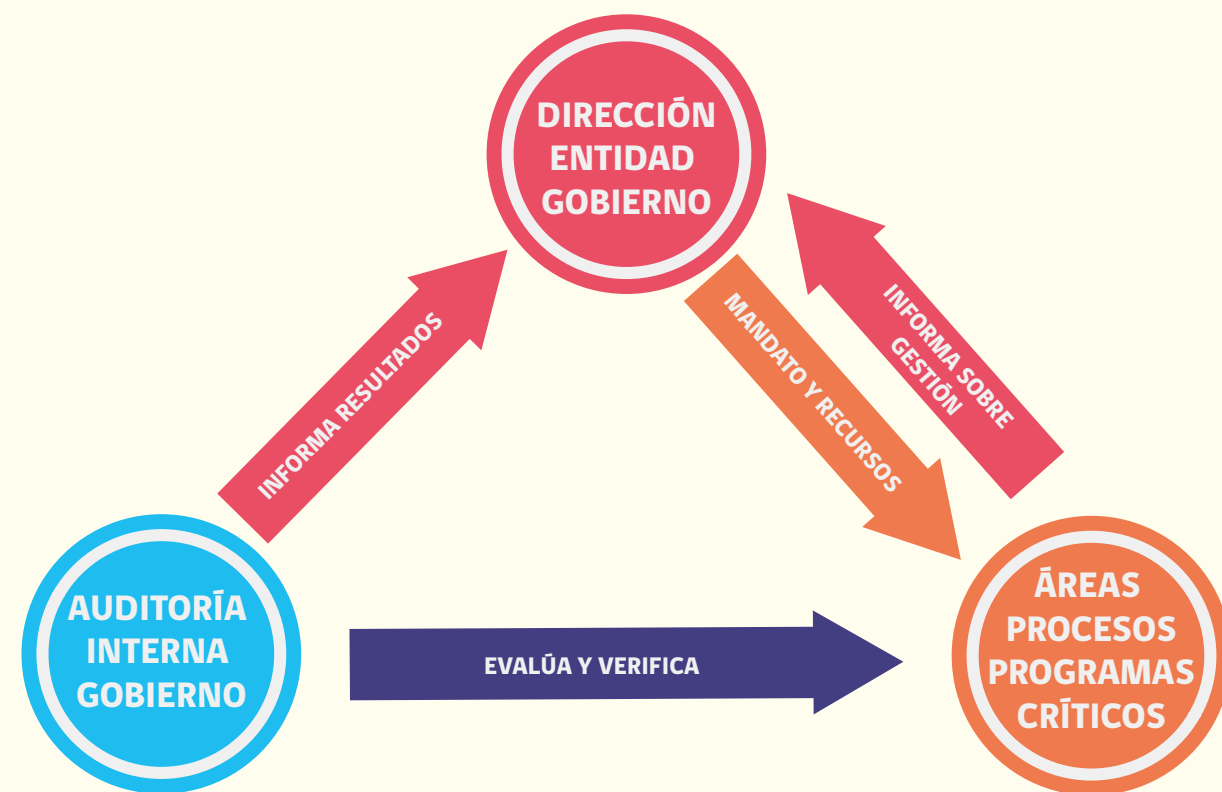
la disciplina de auditoría interna, comparte muchos elementos de esta última, pero además posee aspectos diferenciados, propios del ámbito en el que se desarrolla, donde tienen gran importancia los conceptos de responsabilidad, participación ciudadana, transparencia, eficiencia, efectividad y economicidad, probidad administrativa, desempeño y rentabilidad social, entre otros.

La Auditoría Interna de Gobierno es una piedra angular de la buena gobernanza del sector público, al proporcionar evaluaciones imparciales y objetivas respecto del empleo de recursos públicos, los auditores ayudan a las organizaciones estatales a lograr una adecuada rendición de cuentas e integridad en sus actos, mejorar las operaciones, y generar confianza entre los ciudadanos y las partes interesadas.

El rol del auditor interno, en este contexto, es apoyar al gobierno en sus responsabilidades relacionadas con la supervisión, la visión interna y la previsión.

La supervisión se ocupa de que las entidades del sector público estén haciendo lo que se supone que deben hacer y que ello sirva para detectar y prevenir la corrupción

**LOS
AUDITORES
AYUDAN
A LAS
ORGANIZACIONES
ESTATALES
A LOGRAR
UNA ADECUADA
RENDICIÓN
DE CUENTAS
E INTEGRIDAD
EN SUS ACTOS,
MEJORAR LAS
OPERACIONES,
Y GENERAR
CONFIANZA
ENTRE LOS
CIUDADANOS
Y LAS PARTES
INTERESADAS**



EL ROL DEL AUDITOR INTERNO

EN EL SECTOR PÚBLICO ES APOYAR A LAS AUTORIDADES Y EQUIPOS DIRECTIVOS EN SUS RESPONSABILIDADES, RELACIONADAS CON LA SUPERVISIÓN, LA VISIÓN INTERNA Y LA PREVISIÓN

pública. La visión interna ayuda a la toma de decisiones al proporcionar una evaluación independiente de los programas del sector público, las políticas, las operaciones y los resultados. La previsión, en tanto, identifica las tendencias y los retos emergentes.

Los auditores utilizan herramientas tales como las auditorías financieras, auditorías de resultados, investigaciones y servicios de asesoramiento para cumplir con cada uno de estos roles.⁷

La Auditoría Interna de Gobierno, entre otras actividades, evalúa cómo el control interno mitiga los riesgos críticos en las organizaciones del sector público, entendido en el contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir, como un entorno que contribuye a la alta dirección pública en el logro de los objetivos sociales o políticos; en la correcta utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; en el resguardo de valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales, como eficiencia y eficacia y finalmente en la responsabilidad pública (*Accountability*).

⁷ Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance - THEIIA.

Si bien el cliente primario directo de la Auditoría Interna de Gobierno son las altas jerarquías a quienes se informa y asesora, el cliente indirecto final es el ciudadano que está interesado en conocer cómo los gobernantes se desempeñan en sus cargos y cómo responden respecto de su gestión, siendo clave la opinión de un tercero independiente, técnico y calificado, como es la auditoría interna.

* Ver Figura I - 10

I. Fundamentos y mejores prácticas corporativas en el sector gubernamental

1. Bases conceptuales y normativas sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, y su aplicación en el sector gubernamental

A nivel internacional existen múltiples definiciones de gobierno corporativo. Una de ellas afirma que "El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades del sector público y privado son di-

rigidas y controladas. La estructura del Gobierno Corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa como, por ejemplo, el consejo de administración, el presidente y los directores, accionistas y otros terceros proveedores de recursos".⁸

Otra definición lo conceptualiza como "la combinación de procesos y estructuras implantados por el consejo de administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos".⁹

En general, se puede decir que gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en una entidad para controlarla y dirigirla con la finalidad de garantizar que cumpla con sus objetivos y metas, protegiendo los intereses de los interesados, con sujeción a la ética.

A nivel internacional, destaca el documento *Principios de Gobierno Corporativo*, publicado en el año 2004 por la OCDE, que se ha convertido en referencia para responsables políticos, inversores,

⁸ Definición de la OCDE.

⁹ Instituto de Auditores Internos Global.



CUANDO EN EL SECTOR PÚBLICO SE HABLA DE *GOBERNANZA*, SE INCLUYEN EN FORMA IMPLÍCITA LOS CONCEPTOS DE DESEMPEÑO –EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMICIDAD – LA TRANSPARENCIA DEL QUEHACER DEL ESTADO Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA A TRAVÉS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN TODOS SUS NIVELES: LOCAL, NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL

empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Este documento ha anticipado la agenda del gobierno corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario, tanto en países de la **OCDE** como en otros estados no-miembros.

En Chile, a nivel de gobierno corporativo en el sector privado, existen normas de protección a los accionistas minoritarios que obligan a la creación de comités de directores y que fortalecen su rol en la empresa. Estas imponen, también, la existencia de directores independientes, la regulación sobre el uso de información privilegiada, las operaciones con partes relacionadas y los conflictos de interés, entre otros.¹⁰

De esta forma, hay una normativa formal que regula los distintos ámbitos de la gobernanza corporativa. Si bien en términos de regulación puede decirse que el país presenta índices adecuados, como lo ha señalado la **OCDE**, en su informe de principios de

2011¹¹, en autorregulación se encuentra un poco rezagado, lo que puede explicarse por la gran cantidad de normas formales presentes, por la pasividad manifestada por el sector privado para autorregularse, o una mezcla de ambas circunstancias.

Estos temas están presentes en diversos cuerpos normativos, como la Ley 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado; la Ley 18.834 sobre Estatuto Administrativo; la Ley 19.880 de Procedimiento Administrativo; la Ley 20.285 de Acceso a la Información Pública; la Ley 20.880 sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Interés; la Ley 19.862 sobre Registro de Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos; Ley 20.955 que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil; Ley 19.886 sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios, y la Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en los Delitos de Lavado de Activos,

Financiamiento del Terrorismo, entre otras.¹²

En resumen, cuando en el sector público se habla de gobernanza, se incluye en forma implícita los conceptos de desempeño (eficiencia, eficacia y economicidad), la transparencia del quehacer del Estado, la lucha por la probidad, la regulación de los conflictos de intereses y la participación ciudadana a través de la sociedad civil en todos sus niveles: local, nacional, regional e internacional.

* Ver Figura I – 11

¹⁰ Ley 18.045. Ley 18.046, Ley 19.705. Ley 20.392, entre otras.

¹¹ Disponible en <http://www.oecd.org/economy/47496842.pdf>.

¹² Ley N° 19.653 de Probidad Administrativa; Ley N° 19.863, sobre Remuneraciones de Autoridades de Gobierno y Cargos Críticos de la Administración, y Regulación de Gastos Reservados; Ley N° 19.882 que crea el Sistema de Alta Dirección Pública; Ley N° 20.088 que Establece como Obligatoria la Declaración Jurada Patrimonial de Bienes a las Autoridades que Ejercen una Función Pública; Ley N° 20.205 que Protege al Funcionario que Denuncia Irregularidades y Faltas al Principio de Probidad; Ley N° 20.341 que modifica la regulación del Código Penal en materia de delitos contra la Administración Pública; Ley N° 20.414 de Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política.

Los conceptos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control, aparecen como elementos únicos e independientes. Sin embargo, si se consideran las actuales mejores prácticas corporativas a nivel mundial, la tendencia futura es a verlos como un todo integrado a través de un sistema holístico que aborde el gobierno corporativo, la administración y el aseguramiento del desempeño, de la administración de riesgos y cumplimiento que propenda a una mejor gestión de las entidades, al logro efectivo de sus objetivos y al respeto de los interesados (ciudadanos) y miembros de las mismas.

II. La Auditoría Interna de Gobierno a nivel internacional

La Auditoría Interna de Gobierno ha presentado una gran evolución, debido fundamentalmente a la necesidad que tienen los gobiernos de contar con un examen objetivo e independiente del nivel de cumplimiento de sus entidades, con leyes y regulaciones, de la confiabilidad de la información financiera y de la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan

las actividades y transacciones en la Administración del Estado.

En general, todos los países tienen estructurado algún modelo de auditoría interna y su definición y características dependerán de la cultura democrática de la nación, del modelo y estructura de gobierno y, en general, de la tradición normativa a la que adscriben.

Las auditorías internas del sector público han adquirido gran importancia en los últimos años, debido a la necesidad de los gobiernos de evaluar el cumplimiento de sus metas y resultados proyectados, así como de satisfacer la creciente expectativa de los interesados en participar y conocer cómo se realiza el quehacer del Estado y los medios por los cuales se protegen los recursos y se demuestra eficiencia a los contribuyentes y ciudadanos.

Además, los gobiernos modernos deben rendir cuenta permanente de su gestión a los ciudadanos y a los electores, lo que ha provocado una mayor demanda acerca de la información de los programas y servicios gubernamentales.

La auditoría interna desempeña un rol importante en el aseguramiento de la rendición de cuentas, ya que proporciona un método de

control que contribuye a asegurar que los objetivos se lleven a cabo de una manera adecuada. La auditoría interna del sector público debe asegurar que los fondos se utilicen de acuerdo con lo estipulado en normas, presupuestos y mandatos: debe ser una herramienta con que cuentan los funcionarios públicos (electos o designados), y los ciudadanos, para evaluar el desempeño financiero y funcional del Estado, y verificar si los programas de gobierno están obteniendo los resultados esperados.

III. Experiencias en Auditoría Interna de Gobierno en países de la OCDE

En el último tiempo, la función de Auditoría Interna de Gobierno ha recibido una atención importante como una herramienta para mejorar la gestión, evitar la corrupción y dar garantía del uso de los recursos a los ciudadanos. Dicha situación se ve confirmada en los países que componen la **OCDE**, en particular en los que presentan los mejores índices de percepción de

la corrupción en el mundo según Transparencia Internacional (TI).

Otro punto a relevar es que, en los últimos diez años, los países de la **OCDE** han asumido un nuevo enfoque de auditoría, pasando de la sola revisión financiera y de cumplimiento de normas, al enfoque de revisión de desempeño o de gestión. Un escollo que ha tenido este nuevo enfoque es que algunos países poseen sistemas de rendición de desempeño separados de la auditoría interna, lo que genera conflictos y una duplicación de esfuerzos.

En este marco, no todos los países de la **OCDE** cuentan con un buen sistema de Auditoría Interna de Gobierno. Destaca el caso de Europa Continental, que se ha resistido al cambio de enfoque a la gestión y desempeño debido a su fuerte tradición jurídica de evaluación previa. Hay que destacar que países como el Reino Unido y Estados Unidos han establecido fuertes modelos de administración y la importancia de los resultados y el desempeño han sido claves en su evolución.

A continuación, se describen algunos elementos interesantes de los modelos de Auditoría Interna de Gobierno de los países miembros **OCDE**.

Modelo para la organización de la actividad de auditoría interna

No existe a nivel de los países de la **OCDE** un modelo único y general para la Auditoría Interna de Gobierno, pero es de interés de esa organización que los gobiernos cuenten con una auditoría interna fuerte e independiente, que evalúe la gestión financiera de los organismos del Estado, pero que además colabore en su gestión mediante la revisión del desempeño de las entidades, para determinar si el gobierno y sus instituciones están cumpliendo los logros y metas que se han propuesto con transparencia e información para el ciudadano. Durante los últimos años se han observado importantes cambios normativos en los países para lograr una auditoría interna independiente y orientada a la evaluación del desempeño o gestión.

En general, la estructura que toma la Auditoría Interna de Gobierno depende de muchos factores, como los económicos y la evolución financiera y administrativa del Estado. Sin embargo, los factores culturales son claves en la decisión de su estructura y funcionamiento.

Los países latinos más conservadores (Portugal, por ejemplo)

presentan modelos en los que la máxima autoridad en auditoría interna se representa por un Tribunal de Cuentas que es autónomo o depende del Parlamento, en el cual la auditoría se ejerce como una labor más bien externa, orientada al control presupuestario y de cumplimiento.

En los países anglosajones de estructura monárquica, se da la tónica de una Auditoría Interna de Gobierno fuerte, dependiente del Parlamento o del Ministerio de Finanzas, con unidades de auditoría interna en cada organismo, orientadas hacia las revisiones financieras, de cumplimiento y especialmente de desempeño.

En los países anglosajones de estructura democrática, en tanto, prima un modelo de auditoría interna dependiente del Ejecutivo que reporta a las autoridades del gobierno federal o nacional y se orienta a la regularidad financiera y el cumplimiento, con un énfasis especial en el desempeño o resultados.

La Auditoría Interna de Gobierno ha evolucionado desde una revisión financiera o de regularidad y de cumplimiento hacia una evaluación de la gestión y el desempeño de las organizaciones, siendo cada vez más los países desarro-

llados que han emprendido esta evolución a través del involucramiento de la auditoría interna en la medición del desempeño y los resultados.

En este marco, la gestión de riesgos se transforma en un factor crítico de éxito, debido a que es una herramienta fundamental para la administración en la mitigación y control de los riesgos que pueden afectar los logros de la entidad. Al mismo tiempo, es un insumo clave para el auditor interno a la hora de evaluar el desempeño y los resultados de un organismo.

Cuando existen auditorías en cada organismo o entidad estatal (sistema descentralizado), es necesario, como factor clave para el éxito, la existencia de un ente que emita políticas y guías técnicas para la ejecución del trabajo de auditoría interna, que coordine el trabajo de los auditores con énfasis en la calidad y mejoramiento continuo y se dedique a la difusión de las mejores prácticas en Auditoría Interna de Gobierno.

En general, en la auditoría interna del sector público de los países de la **OCDE** se pueden identificar distintos modelos, dependientes directamente del poder ejecutivo, dado que los países de dicha organización manejan distintos sistemas de gestión del gasto público. Un panorama internacional de di-

chos sistemas revela amplia disparidad de modelos institucionales, con fortalezas y debilidades, lo cual hace difícil considerar la aplicación de un modelo estandarizado de auditoría interna para los países miembros.

Según Shand y Anand¹³, pese a esta diferencia de modelos, la Auditoría Interna de Gobierno puede clasificarse principalmente en dos enfoques (entre los países europeos): el enfoque centralizado y el enfoque descentralizado.

El enfoque centralizado. Es aquel en que generalmente el Ministerio de Economía o Finanzas, presupuesta y asigna fondos a todos los ministerios de las distintas áreas, y además interviene directamente en los controles previos a través de su propio personal. En esta situación, la auditoría interna se centra en una organización específica que desarrolla determinadas funciones de control, generalmente de control financiero *ex ante* centralizado (control previo).

El enfoque descentralizado. Este considera que cada ministerio en el gobierno asume la responsabilidad por el gasto de su presupuesto y por asegurar las verificaciones y resguardos apropiados en cuanto a la forma en que se ejecuta. Den-

13 *Performance Auditing in the Public Sector: Approaches and Issues in OECD Member Countries, 1996.*

tro de este tipo de modelo, la auditoría interna se centra en temas como los sistemas de la organización, los controles, las normas, los procedimientos y las regulaciones establecidas para asegurar el uso económico, eficiente y eficaz de los recursos. Para realizar su labor, el sistema de control de auditoría interna incluye auditoría de controles *ex ante* de sistemas y de resultados o gestión.

Existen, además los modelos alemán y sueco, que son mixtos y que combinan ambos enfoques, ya sea en la dependencia o el reporte.

En el caso particular de Estados Unidos, según algunos autores, en apariencia pareciera haber adoptado un modelo descentralizado. La Oficina del Auditor General (**GAO**), es responsable de la auditoría externa que evalúa el desempeño de un organismo con respecto a las prioridades del Congreso. El auditor interno se reconoce como responsable de la evaluación de la gestión de la organización en su totalidad.

El modelo descrito fue modificado el año 1978, luego de la ley relativa al Inspector General, donde se estableció este cargo en los organismos, que es independiente y donde es indispensable que tenga acceso directo al director del organismo, quien no puede impedir que el Inspector General lleve a

cabo cualquier revisión o investigación que considere necesaria. El Inspector General presenta sus informes semestrales sobre auditoría e inspecciones, al director del organismo y también debe mantener informado al Congreso de los Estados Unidos.

Existen otros modelos o enfoques de Auditoría Interna de Gobierno, que apuntan a la dependencia de un órgano externo a la administración como el Parlamento, con la finalidad de mantener informada a dicha institución, de la eficiencia, eficacia y legalidad con que el gobierno invierte los recursos públicos.

Los enfoques centralizado y descentralizado de la Auditoría Interna de Gobierno dependiente del poder ejecutivo son comunes también en otros países del mundo (no miembros del **OCDE**). Según el investigador Jack Diamond¹⁴, algunos países heredaron los enfoques de auditoría interna e instituciones de otros sistemas o modelos, tales como el español y el inglés.

En estudios realizados en esta materia, se reconoce que las áreas o direcciones de auditoría interna realizan al menos cuatro tipos de servicios:

14 *The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective, 2002.*

1. Análisis de los sistemas de control interno.

2. Auditoría financiera.

3. Auditoría de cumplimiento legal y reglamentario.

4. Auditoría de desempeño o de gestión.

Como ya se ha descrito, las unidades de auditoría del sector público realizan actividades de aseguramiento, pero también realizan actividades de consultoría formales e informales. Sin embargo, la mayor concentración de tareas generalmente se encuentra en los trabajos de aseguramiento.

De acuerdo a lo señalado, existe una gran variedad de modelos de auditoría interna. Sin embargo, parece interesante revisar el tratamiento de algunos elementos comunes de estos, por parte de los distintos países de la **OCDE**. Estos elementos, según Sterck, Mieka-trien y otros¹⁵, son:

Estructura organizacional. La forma en que se organiza la auditoría interna varía entre los distintos países. Algunos poseen una sola unidad de auditoría interna en-

15 *International audit trends in the public sector: a comparison of internal audit functions in the governments of six OECD countries finds similarities in legal requirements, organizational structure, and future challenges, 2006.*

cargada del control de todos los departamentos y organismos (por ejemplo Canadá). Sin embargo, la mayoría de los países tienen unidades de auditoría que se ubican al interior de cada entidad de gobierno (por ejemplo, Australia, Reino Unido, Estados Unidos, Países Bajos).

También existen algunos sistemas mixtos, con una unidad de auditoría de nivel central, además de unidades internas en las entidades más grandes (Suecia, por ejemplo).

En general, se ha aceptado como buena práctica que, para mantener y asegurar la independencia, la mejor opción es que los auditores internos informen al jefe de la entidad. En estos casos, se hace evidente la necesidad de una oficina de nivel central que esté encargada de desarrollar y coordinar las políticas de auditoría interna (por ejemplo, Canadá, Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos).

Recursos humanos y financiamiento. El número de auditores es muy disímil en los países socios de la **OCDE**. Esto incide en la cantidad de auditores internos que hay por funcionario en el sector gubernamental de un país.

Un tema que ha sido de gran importancia en los países de la **OCDE** es el de las competencias profesionales de los auditores internos.

En la actualidad, las unidades de auditoría de todos los países se han reorganizado, de manera de incluir entre su personal, no solo a contadores, sino que también a administradores públicos, administradores de empresas, economistas, abogados, auditores de gestión, entre otras profesiones. Ello, porque debido a la evolución que ha presentado la auditoría interna, ha sido necesario contar con una amplia gama de competencias y experiencias que vayan más allá de los temas contables y financieros.

De la misma manera, los gobiernos han comenzado a imponer requisitos mínimos para ejercer como auditor interno gubernamental. Es así, por ejemplo, que el Reino Unido exige la certificación **GIAC** (Auditor Interno de Gobierno Certificado), en tanto que Canadá tiene como estándar sugerido contar con alguna certificación.

En materia de financiamiento, en la mayoría de los países **OCDE** el presupuesto para auditoría interna se incluye en el presupuesto de la respectiva agencia o entidad en la que

se ubica (con excepción de Suecia, que tiene un presupuesto aparte).

Comités de auditoría. En algunos países de la **OCDE**, como Australia, los organismos de gobierno están obligados a instalar comités de auditoría. Otros los tienen establecidos a nivel de políticas, como Reino Unido y Canadá. En estos países, la actividad del comité de auditoría es asesorar a los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, y se involucran en la planificación de la auditoría, la evaluación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones.

Retos del sector público. De los países de la **OCDE** puede señalarse que la auditoría interna actualmente enfrenta tres grandes desafíos en el sector público: (1) la captación y retención de personal profesional especializado, y reducir así la rotación para no perder personal con competencias profesionales y experiencia en el sector de gobierno, (2) garantizar que se realice una auditoría moderna orientada a la gestión (eficiencia, eficacia y economicidad en el uso de los recursos del Estado) y, (3) que los resultados de la auditoría impacten las decisiones de la gestión y produzcan cambios en las políticas de conducción y gestión del Estado.

Reclutamiento y selección. Debido a múltiples razones, tales como las remuneraciones, las oportunidades de mejoramiento y las presiones que provienen de los cambios y decisiones políticas contingentes, no resulta fácil reclutar y mantener personal experimentado. Una queja común en todos los países es que los auditores internos del sector público alcanzan un alto nivel profesional y luego emigran del Estado hacia entidades con mayores expectativas. Muchas veces las reducciones presupuestarias y la no obligatoriedad de la auditoría interna provocan que los empleos de auditores gubernamentales sean poco atractivos para personal especializado.

Independencia. Como ya se ha señalado, en forma paulatina, las auditorías internas del sector público han comenzado a incluir en su trabajo la prestación de servicios de consultoría. En el Reino Unido, por ejemplo, los auditores internos prestan gran apoyo al personal contable y de tesorería. Estas situaciones pueden afectar la independencia de los auditores internos. El garantizar la independencia y objetividad de las unidades y profesionales de auditoría interna que se desempeñan en el gobierno, ha sido un tema de gran preo-

cupación para los países miembros de la **OCDE**.

Eficacia, eficiencia e impacto. Es importante que los resultados de las auditorías internas sean considerados en la toma de decisiones por parte de la dirección de las entidades. Por ello, el enfoque actual es transitar hacia una auditoría moderna, esto es, a desempeñar auditorías basadas en riesgos, de manera que les permita centrarse en los temas que deben ser prioritarios para la entidad y agregar valor al quehacer institucional, para que de esta manera puedan influir directamente en la entrega de sugerencias para fortalecer la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones y actividades que desempeña la organización.

En resumen, la Auditoría Interna de Gobierno moderna ha asumido un rol activo y hoy es considerada como un aliado estratégico de la administración. Por consiguiente se le demanda:

- Asesorar a la dirección.
- Realizar, diseñar o elaborar planes de auditoría basados en riesgos.

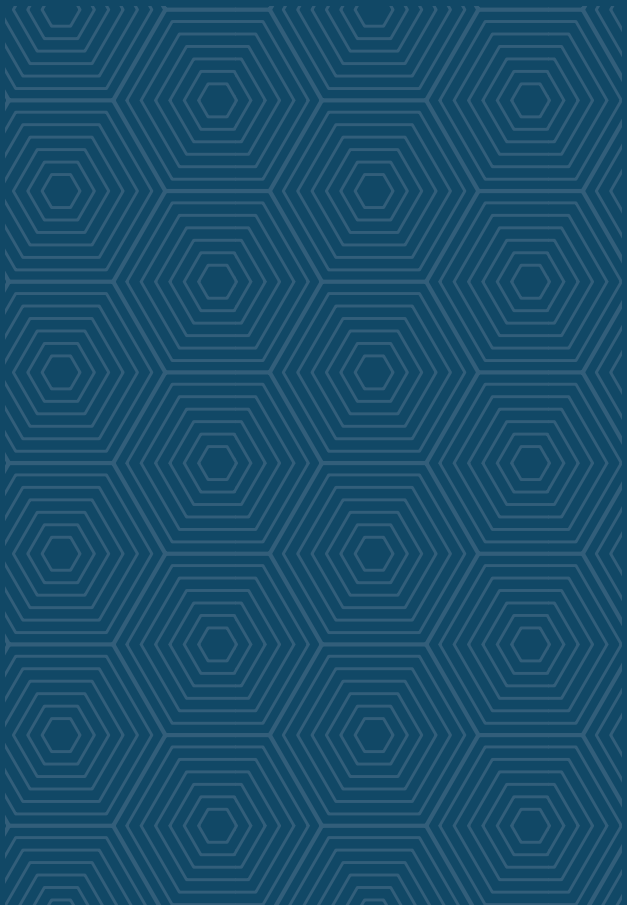
- Evaluar las políticas públicas y su nivel de cumplimiento e implementación.
- Facilitar el reconocimiento de los riesgos principales.
- Promover y evaluar la probidad y el clima ético de la entidad.
- Evaluar programas y su desempeño.
- Evaluar los indicadores de gestión.
- Promover y fortalecer el *accountability* en la gestión pública.

Lo anterior genera una gran valoración de la función de auditoría interna por parte de los directivos de las entidades estatales, que la consideran un importante apoyo en temas de gestión y como una columna sólida en la cual sustentar las bases de una adecuada gobernanza para el sector público.



CAPÍTULO II

SISTEMA DE AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL EN CHILE



Introducción

La Auditoría Interna de Gobierno, entendida como una actividad de aseguramiento y consultoría independiente y objetiva, debe transformarse en un colaborador permanente de las autoridades de la Administración del Estado, contribuyendo a que la organización logre sus objetivos y mejore sus procesos; agregando valor al quehacer institucional.

Por esta razón, debe orientarse a evaluar y sugerir mejoras a la gestión y el desempeño de la entidad. Esto es coincidente con los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (**OCDE**), que señala que los gobiernos necesitan un órgano asesor que –en forma cercana y oportuna– les permita conocer si han cumplido las metas que se han fijado, y los riesgos que podrían impedir o retrasar ese cumplimiento, impactando negativamente en la imagen del gobierno ante sus ciudadanos.

De acuerdo al artículo 24 de la Constitución Política de la República, el gobierno y la administración o gestión del Estado le corresponden al Presidente de la República, quien es el Jefe del Estado; y en el desempeño de esta función, puede tomar las medidas que considere y que estén ajustadas a la normativa para mejor administrar. Esta gestión presidencial requiere de toda la información disponible que fundamente la mejor toma de decisiones.

La auditoría interna, a través de su labor de aseguramiento y consultoría, entrega una mirada objetiva y técnica, que permite conocer el nivel de cumplimiento de los planes de gobierno y de los requerimientos normativos. En razón de ello, es necesario que la autoridad cuente con una función de auditoría interna fuerte que apoye a la gestión, identificando debilidades y fortalezas y sugiriendo mejoras en los procesos organizacionales. Lo anterior refuerza la idea de que Chile necesita contar con un órgano como el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (**CAIGG**), puesto que el cumplimiento y la evaluación de metas están absolutamente vinculados a la gestión y al desempeño de cada gobierno y la auditoría interna apoya su desarrollo y mejora.

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, puede señalarse que la importancia del Consejo de Auditoría reside en la necesidad que tiene todo gobierno de contar con un órgano que colabore en el control, probidad y seguimiento de acciones correctivas que deben realizar los organismos del Estado; que evalúe además, el desempeño de estos, informando oportunamente al poder ejecutivo, representado por el Presidente de la República.

Todo ello con el fin de que puedan tomarse las medidas que permitan corregir o modificar aquellas ineficiencias o errores de gestión que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos de cada entidad de la administración y, en definitiva, del Estado.

Así es como a partir de 1994, el **CAIGG** ha venido asesorando al Presidente de la República en la definición, diseño e implementación de las políticas y objetivos gubernamentales de auditoría aplicables a las entidades de la Administración del Estado, como parte de una mejor gestión.

En este marco, la labor del Consejo de Auditoría, consiste en ser un estrecho colaborador del poder ejecutivo; que con un carácter preventivo, formula directrices de trabajo, genera competencias profesionales en materia de auditoría interna y gestión de riesgos, y contribuye en el examen y evaluación de la gestión de las entidades de la Administración del Estado, como también de su desempeño.

PARTE I:

BREVE HISTORIA DE LA AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL



I. Creación y evolución del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

Antecedentes

Desde 1994 se han formulado iniciativas para definir una función de Auditoría Interna de Gobierno. Así, se puede citar el Instructivo N° 6 del Presidente de la República Eduardo Frei Ruiz-Tagle, del 6 de mayo de 1994, dirigido a todos los Ministros, dándoles a conocer el propósito de promover acciones destinadas al desarrollo de políticas -tanto de auditoría moderna de apoyo a la gestión, como preventivas- al interior de los ministerios, empresas públicas y servicios adscritos.

No obstante lo anterior, sería hasta el año 1997 cuando las iniciativas se consolidarían en una definición normativa. Mediante el Decreto Supremo N° 12 del 29 de enero de 1997 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, se crea el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, como un órgano asesor del Presidente de la

República en materias de auditoría interna y control interno, con el objetivo de que su accionar contribuyera a la evaluación de la gestión de las entidades del Estado.

Años más tarde, el Presidente de la República Ricardo Lagos Escobar, dicta el Decreto Supremo N° 147 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, del 12 de enero de 2005, que modifica el Decreto Supremo N° 12, adicionando como función del Consejo de Auditoría el asesorar al Presidente de la República en materias de probidad, transparencia y prevención de la corrupción.

El año 2013, en el Gobierno del Presidente de la República Sebastián Piñera Echenique, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno vuelve a la dependencia presupuestaria del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en la partida 22, capítulo I, programa 05 de esa cartera, situación que se mantiene hasta la fecha de redacción del presente libro.

Desde su creación y hasta el 2003, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno tuvo una dependencia presupuestaria del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, lo que está indicado

en el subtítulo 25, ítem 33, 340; como una transferencia al **CAIGG**.

Ese año se trasladó la dependencia del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, a nivel presupuestario, al Ministerio de Hacienda.

De esta manera, el año 2004 aparece en el presupuesto de la Subsecretaría de Hacienda, en el subtítulo 25, ítem 33, 083, como una transferencia al **CAIGG**. A partir del año 2006, el Consejo de Auditoría -si bien continúa bajo dependencia presupuestaria del Ministerio de Hacienda- aparece como un capítulo aparte del presupuesto de la Subsecretaría de Hacienda, en la partida 08 capítulo I, programa 05.

Por otra parte, a través del Decreto Supremo N° 75 de 2003, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el encargado del Consejo de Auditoría pasa a tomar la denominación de Auditor General de Gobierno.

1. Principales etapas evolutivas del CAIGG

A continuación se presentan algunos hitos de las etapas y hechos fundamentales que han definido la evolución y desarrollo del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno en sus veinte años de existencia.

Etapas de Creación

El primer hito clave para la Auditoría Interna de Gobierno es la creación formal del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, en base a la potestad reglamentaria del Presidente de la República.

Como se señaló anteriormente, si bien desde 1994 se impulsaron iniciativas de gobierno para establecer la función de auditoría interna, de manera de otorgar aseguramiento al Presidente de la República en el adecuado uso de los recursos y de una eficiente y efectiva gestión de las entidades de la Administración del Estado; es recién en 1997, a través del ya citado Decreto Supremo N° 12 que se dio existencia regulatoria al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

Etapas Fundacional

En el periodo que va desde 1994 a 1999, el **CAIGG** vivió una etapa fundacional, en la cual se sentaron las bases de una Auditoría Interna de Gobierno, se crearon las Unidades de Auditoría Interna -anteriormente Contralorías Internas- que consistían en una combinación de funciones de líneas con funciones de aseguramiento.

Además se definieron políticas, planes y objetivos gubernamentales de auditoría anuales para toda la Administración del Estado, se establecieron programas marco de auditoría para hacer las revisiones específicas instruidas por el Presidente de la República, y se dio apoyo técnico a los auditores internos del sector público, entre otras labores.

Todo el trabajo de esta época está extensamente documentado en el libro de Rodrigo Moraga y Luis Téllez, la Auditoría Interna de Gobierno, la Experiencia Chilena 1994 - 1999.¹⁶

Etapas de Estandarización

En el periodo del 2000 al 2009, el **CAIGG** realizó esfuerzos iniciales

por normalizar la forma de trabajar de las Unidades de Auditoría Interna del sector público en base a estándares tales como las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, la Norma **ISO 31000**, el Marco Integrado de Control Interno (**COSO I**) y el Marco para la Gestión de Riesgos Corporativos (**COSO ERM**); generando una serie de directrices técnicas básicas, especialmente en lo relacionado con las distintas etapas del proceso de auditoría interna.

Otro avance de este periodo fue la incorporación de la gestión de riesgos en el sector público, ya que desde el año 2005 comenzó a definirse como un objetivo gubernamental de auditoría, la implementación de un proceso de gestión de riesgos por parte de las entidades del Estado. Ello se inició con un levantamiento de procesos, radicado en los auditores internos y a partir del año 2007, pasó a la dirección de cada servicio o entidad pública, con una estructura formal de riesgos, con una definición de roles y responsabilidades, con la construcción de matrices de riesgos y de planes de tratamiento.

A partir del año 2008 se relevó la importancia del auditor interno para entregar aseguramiento a la dirección en orden a que el proceso de gestión de riesgos se estaba llevando a cabo en forma adecuada, que se identificaban los riesgos relevantes en los servicios públicos y que estos estaban siendo tratados con la finalidad de mantener los riesgos en los rangos de tolerancia aceptada.

Etapas de Integración de la Gobernanza Corporativa

En esta etapa, que considera el periodo desde 2010 al 2014, se definieron como prioridades para la auditoría interna en su gobierno, centrar el foco en los riesgos más críticos de la Administración del Estado, fortalecer el rol de prevención y la responsabilidad (*accountability*) de quienes detentan los cargos públicos ante la gestión que se realiza en sus entidades.

En este ámbito, el Presidente de la República, a través del Instructivo Presidencial 001/2011 definió los objetivos gubernamentales de auditoría para el periodo 2011-2014, con foco en la probidad, la gestión de riesgos y la información financiera y contable.

En relación con el fortalecimiento de la responsabilidad en la Administración del Estado, se crearon mecanismos de gobernanza para el reporte de situaciones de excepción en materia de control interno (*Reporte de Quiebres de Control*) y para la declaración y certificación del cumplimiento de obligaciones normativas y adecuada gestión pública (*Reporte de Certificado en Origen*).

Etapas de Fortalecimiento y Mejora Continua

A pesar de que el Consejo de Auditoría venía desarrollando sus funciones en forma ininterrumpida desde 1997, el Programa de Gobierno 2014-2018 de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria, consideró el fortalecimiento de la Auditoría Interna de Gobierno.

El fortalecimiento implicaba que, para el periodo 2014-2018, las acciones del **CAIGG** serían impulsadas por el objetivo de promover, actualizar y mejorar -de acuerdo con los estándares y las mejores prácticas a nivel mundial- el trabajo y los resultados de las Unidades de Auditoría Interna y demás personal que se relacionara con las

áreas de auditoría, control interno, gestión de riesgos y probidad en el Estado.

Para lograr robustecer la Auditoría Interna de Gobierno, se definieron tres grandes estrategias, con diversas líneas de acción.

1. Estrategia de apoyo preventivo a la gestión de las autoridades.
2. Estrategia de definición de un marco de trabajo (framework) alineado a normas y estándares internacionales de auditoría interna.
3. Estrategia de fortalecimiento normativo de la Auditoría Interna de Gobierno.

Las tres estrategias señaladas y su desarrollo, serán descritas en forma extensa en el capítulo III de este libro.

16 Op.cit. Moraga y Téllez. Presidencia de la República de Chile, 1999.

II. Visión, misión y funciones del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, periodo 2014-2018

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno nace como un órgano asesor del Presidente de la República, que presta su asesoría en materia de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos, probidad y prevención de la corrupción; efectuando proposiciones en torno a la formulación de políticas, planes, programas y medidas de control interno, para una mejor gestión gubernamental, en sus diversas instancias.

Lo anterior, 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 debido uso de los recursos públicos asignados para el cumplimiento de sus programas y responsabilidades institucionales.

Su visión es constituirse en una entidad asesora que entrega infor-

mación de alto valor al Presidente de la República, para su toma de decisiones, a la vez que utiliza las mejores prácticas y estándares mundiales en materia de control gubernamental.

En tanto que su misión es apoyar y asesorar al Presidente de la República en la implementación de la Política de Auditoría Interna de Gobierno, a través de acciones preventivas que promuevan la implementación del proceso de gestión de riesgos; la evaluación de los sistemas de control interno; el cumplimiento de las normas de probidad administrativa y el adecuado uso de los recursos en el ejercicio de la función pública, colaborando así, en el fortalecimiento y fomento de la eficiencia, eficacia, economicidad, probidad y transparencia en la Administración del Estado.

Los principios y valores fundamentales que el **CAIGG** ha identificado y que se deben aplicar en las decisiones y acciones tomadas en todos los ámbitos, son los mismos que ha considerado el **IIA** en su código de ética:

- Integridad.
- Objetividad.
- Confidencialidad.
- Competencia.

Además se aplican los principios y valores dispuestos en el Código de Ética del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.¹⁷

De acuerdo a su mandato legal –contenido en el Decreto Supremo N° 12 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia– entre las funciones del **CAIGG** están las de estudiar y proponer los objetivos gubernamentales de auditoría, conforme a las prioridades y áreas claves de gestión dispuestas; conocer la formulación de planes y programas sectoriales y ministeriales de auditoría interna; y recomendar la ejecución de programas y/o acciones de exámenes.

También debe proponer los instrumentos y normas técnicas necesarios para el adecuado desarrollo y mantenimiento de un sistema de control interno y auditoría interna del sector público; estudiar y analizar los resultados y evaluaciones de los distintos sectores y ministerios; proponer que se promuevan planes de capacitación para el personal que se desempeña en las Unidades de Auditoría Interna constituidas en los organismos del sector público; además de elaborar y proponer al Presidente de la República políticas y planes pú-

¹⁷ El Código tiene como objetivo orientar el actuar de todos los funcionarios y prevenir conductas que pudieran estar fuera del marco ético y legal. Fue formulado el año 2017, en cumplimiento de la Agenda de Probidad y Transparencia.

blicos para la promoción, fortalecimiento y resguardo de la probidad y transparencia de la función pública, y para la prevención de la corrupción, entre otras funciones.

III. Política de Auditoría Interna de Gobierno

Esta política considera las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones de la Administración del Estado, orientado a asegurar la eficiente y eficaz gestión del cumplimiento de los fines y objetivos establecidos, como también en la legalidad y oportunidad de sus actuaciones.

Lo anterior implica definir e implementar instrucciones, lineamientos, estructuras e instancias sistematizadas, que contribuyan en la toma de decisiones y permitan lograr los resultados esperados.

La Política de Auditoría Interna de Gobierno constituye una acción preventiva del poder ejecutivo acorde con su deber de salvaguardar el interés público; y se encuentra consagrada en los diversos niveles de la Administración del Estado; gubernamental, ministerial e institucional.

A través de la estructura del Sistema de Auditoría Interna Gubernamental –que considera al Presidente del **CAIGG**, a los Consejeros, al Auditor General de Gobierno, a los auditores ministeriales y a los auditores institucionales–, las políticas de control, programas y planes establecidos por la autoridad, empiezan a adquirir una expresión organizacional articulada a través de toda la Administración del Estado.

Además, esta estructura permite la existencia de una coordinación sectorial para llevar estos planes desde sus niveles estratégicos hasta sus niveles operativos dentro de los servicios y entidades públicas.

La coordinación de la política es desarrollada por el **CAIGG**, y se ha convertido en una instancia indispensable para fortalecer las organizaciones públicas a través de un proceso de fortalecimiento a las prácticas gerenciales modernas.

IV. Objetivos de Auditoría: gubernamentales, ministeriales e institucionales

Los objetivos gubernamentales de auditoría son los lineamientos o instrucciones de la Política de Auditoría Interna de Gobierno para un periodo presidencial específico. Como su nombre lo indica, son emitidos por el Presidente de la República y los deben desarrollar todas las entidades que están dentro del alcance del **CAIGG**. Forman parte del plan anual de auditoría que debe ser aprobado y enviado por el jefe de cada servicio público al **CAIGG**.

El mandato contenido en el referido Decreto Supremo N° 12, entrega al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, la responsabilidad de coordinar la ejecución y verificar el cumplimiento de los objetivos gubernamentales de auditoría y de otras instrucciones del Presidente de la República. Lo anterior implica diseñar directrices específicas para todos los objetivos gubernamentales, definiendo herramientas de recolección de

información que permitan a la Red de Auditoría Interna de Gobierno producir un reporte ordenado, oportuno y sistemático.

Para el correcto desarrollo de los objetivos gubernamentales de auditoría, el **CAIGG** realiza su trabajo documentando, controlando y analizando la ejecución y resultado del trabajo de las Unidades de Auditoría Interna.

Los objetivos ministeriales de auditoría son definidos y aprobados anualmente por cada Ministro para su aplicación en todos los servicios de su cartera. El auditor ministerial es el responsable del control y la evaluación de los resultados de la implementación de dichos objetivos, los que forman parte del plan anual de auditoría que debe ser aprobado y enviado por el jefe de servicio al **CAIGG**.

Los objetivos institucionales de auditoría son definidos y aprobados anualmente por cada jefe de servicio para su aplicación en la entidad que dirige. La Unidad de Auditoría Interna debe realizar un análisis en base a riesgos, para respaldar la propuesta del plan anual de auditoría presentada al jefe de servicio. Se le deben agregar las solicitudes específicas de dicha autoridad, quien debe aprobarlo y enviarlo al **CAIGG**.

V. Estructura del Sistema de Auditoría Interna de Gobierno

Como se aprecia en la figura II-1, el Sistema de Auditoría Interna Gubernamental está compuesto por:

1. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)

a. Presidente y Consejeros

Estos tienen la responsabilidad de participar en el Consejo de Auditoría para asesorar al Presidente de la República, efectuando proposiciones en torno a la formulación de políticas, planes, programas y medidas de auditoría interna y control interno; que tiendan a fortalecer la gestión de los organismos de la Administración del Estado y el debido uso de los recursos públicos.

Tradicionalmente, la composición de los consejeros del **CAIGG**, ha considerado la incorporación de autoridades, tales como ministros, subsecretarios o directores de servicios públicos; y en los últimos diez años se han integrado

personas externas a la Administración del Estado, de trayectoria en el mundo de la auditoría interna, el control interno y/o en el sector público. El número de sus integrantes ha sido variable en el tiempo, contemplando desde cinco hasta once miembros. El cargo de Presidente del Consejo de Auditoría durante el periodo 2014-2018, fue ocupado por quienes ejercieron el cargo de Subsecretario General de la Presidencia.

b. Auditor General de Gobierno

En los inicios del **CAIGG**, el cargo de Auditor General de Gobierno se denominó Secretario Ejecutivo. Era designado por el Presidente de la República, y entre sus funciones estaban las de asistir al Presidente del Consejo de Auditoría en todas aquellas actividades propias de su función; asumir las tareas que le fueran delegadas por dicha autoridad; actuar como coordinador del Consejo de Auditoría frente a los servicios que integran la Administración del Estado; y dirigir y convocar al Comité de Asesoría Técnica.

Fue a través del Decreto Supremo N° 75/03 que se cambió la denominación del cargo, no obstante sus funciones no fueron modificadas.

FIGURA II - 1

Estructura del Sistema de Auditoría Interna Gubernamental en Chile
Fuente: CAIGG



El Auditor General de Gobierno reporta directamente al Presidente de la República y al Presidente del Consejo de Auditoría, dependiendo así, de la más alta jerarquía del Estado.

Durante el gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria (periodo 2014-2018), el cargo de Auditora General de Gobierno lo ejerció Daniella Caldana Fulss, designada por el Decreto N° 28 de 17 de marzo de 2014. Sus antecesores fueron Jorge Vio Niemeyer, designado por el Presidente de la República Sebastián Piñera Echenique; Gonzalo Sánchez García-Huidobro, designado por el Presidente Ricardo Lagos Escobar y por la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria; y Rodrigo Moraga Guerrero, designado por el Presidente de la República, Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

i) Estructura operacional del Consejo de Auditoría

Para desarrollar las funciones contenidas en los decretos supremos que dieron origen al **CAIGG**, este requiere contar con una estructura organizativa compuesta por profesionales provenientes de múltiples disciplinas, distribuidos en áreas operacionales que el Auditor General de Gobierno define durante su periodo de gestión, de acuerdo a las necesidades del Consejo de

Auditoría. El rol de estos profesionales es apoyar y asesorar al **CAIGG** en todas aquellas actividades propias de su mandato y en las que le sean delegadas por el Presidente del Consejo de Auditoría.

2. Comités de apoyo a la Auditoría Interna de Gobierno

a. Comité Técnico Asesor

El Comité Técnico Asesor, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Supremo N° 12, sirve de apoyo al Consejo de Auditoría. Dicho Comité está integrado -además del Auditor General de Gobierno- por quienes se desempeñan como auditores ministeriales en la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

b. Comité de Auditoría Ministerial

El Comité de Auditoría Ministerial está conformado por los jefes de auditoría de los servicios públicos dependientes de una cartera ministerial, que asesoran y apoyan al auditor ministerial.

Este comité se reúne a solicitud del auditor ministerial y sesiona periódicamente durante el año. En general, cada comité tiene por objetivo coordinar con los auditores internos de la cartera ministerial,

el eficaz y oportuno cumplimiento de los planes anuales de auditoría interna, de los objetivos gubernamentales y ministeriales; así como también, revisar temas contingentes y compartir problemas y soluciones técnicas para su sector.

3. Red de Auditoría Interna de Gobierno (RAIG)

La **RAIG** está conformada por los auditores ministeriales, los jefes de auditoría interna institucionales, y los equipos de profesionales que se desempeñan en las unidades de auditoría interna en el sector público.

El trabajo que realiza el **CAIGG** se efectúa a través de la **RAIG**, la que operativiza las instrucciones del Consejo de Auditoría y le proporciona la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones. La **RAIG** debe desarrollar sus funciones ateniéndose a los perfiles profesionales y a las normas, modelos y lineamientos técnicos fijados por el **CAIGG**.

a. Auditores Ministeriales

Cada ministerio cuenta con un auditor ministerial que reporta a su mayor jerarquía, el Ministro, y que se coordina con el **CAIGG**.

Entre las funciones de los auditores ministeriales se destacan el proponer al ministro de su cartera las políticas, planes, programas y/o acciones de aseguramiento orientados al uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, al control de la eficacia y eficiencia de las operaciones financieras y contables.

También deben propender a la corrección de los procedimientos; a la prevención y gestión de riesgos asociados a la Administración del Estado; deben evacuar informes a petición del Ministro en materias de su competencia e informar de sus resultados, tanto al Ministro como al Auditor General de Gobierno.

Además, los auditores ministeriales deberán planificar los trabajos definidos como objetivos ministeriales y otras auditorías propias de su cartera; utilizando la metodología de gestión en base a riesgos u otra metodología aprobada por el Consejo de Auditoría, que permita la identificación y evaluación de los riesgos relevantes del ministerio, entre otras actividades.

b. Unidades de Auditoría Interna

Cada servicio o entidad del Estado cuenta con un área o división denominada Unidad de Auditoría Interna, cuyo jefe de auditoría re-

porta a la más alta jerarquía de la entidad, esto es, el jefe de servicio.

Las unidades de auditoría interna de cada servicio público en su mayoría, han sido creadas por resolución del jefe de servicio. Dicha resolución debería contener: la misión; los objetivos; las principales funciones; la metodología de trabajo; la coordinación con el Consejo de Auditoría Interna; la incompatibilidad de los auditores internos para realizar funciones de línea, representaciones, labores sumariales o cualquier otra actividad que afecte su objetividad, independencia y eficiencia; la dependencia directa y exclusiva del jefe de la unidad de auditoría interna respecto del jefe de servicio; y el deber de los auditores internos de otorgar permanente y oportuno aseguramiento al proceso de gestión de riesgos de la institución, según las directrices entregadas por el Consejo de Auditoría.

Las actividades y servicios de auditoría que realicen dichas unidades deben estar basadas en análisis de riesgos de la organización. En especial, en el plan anual de auditoría y en los programas de trabajo. Por otra parte, todas las unidades de auditoría interna deben tener definido un Estatuto de Auditoría, en el cual se detallarán su propósito, autoridad y responsabilidad, considerando las directrices en-

tregadas por el Consejo de Auditoría Interna.

Los auditores internos de los servicios -así como también los auditores ministeriales- deben trabajar en base a las directrices técnicas para aseguramiento y consultoría, que han sido definidas por el Consejo de Auditoría, tanto en materias asociadas al proceso de auditoría interna, como en los trabajos de aseguramiento asociados con el proceso de gestión de riesgos y a la forma en que deben cumplir con los objetivos gubernamentales de auditoría definidos por el Presidente de la República.¹⁸

18 Revisar tomo II de este libro, "Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG. Periodo 2014-2018".

PARTE II:

**ANTECEDENTES GENERALES DE LA RED
DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO**



En términos generales, la caracterización de una población corresponde a la descripción de un integrante o un conjunto de integrantes de la población por medio de variables demográficas, geográficas, intrínsecas o de comportamiento.

La caracterización de la Red de Auditoría Interna de Gobierno (**RAIG**), en el sentido que se utiliza en este libro, está referida a la identificación, descripción y análisis de los grupos de profesionales que ejercen la actividad de auditoría interna en el sector público y que comparten características similares.

El trabajo de caracterización se ha basado exclusivamente en dos áreas de alto interés, respecto de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno: 1) calidad jurídica, cargo y género y 2) formación académica y actualización profesional.

Las principales utilidades de caracterizar a la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se pueden asociar a:

- Acrecentar el conocimiento general que se tiene de los integrantes de la **RAIG**.
- Mejorar los canales de comunicación entre el Consejo de Auditoría y los integrantes de la **RAIG**.
- Optimizar la planeación e implementación de estrategias

orientadas hacia el mejoramiento de la relación con los integrantes de la **RAIG**.

- Perfeccionar los mecanismos para identificar las necesidades técnicas y de actualización de competencias profesionales de los integrantes de la **RAIG**.
- Diagnosticar brechas entre las competencias existentes en los integrantes de la **RAIG** y las definidas en marcos y modelos de competencias internacionales de auditoría interna.
- Enfocar las actividades de generación de competencias, ofrecidas por el **CAIGG**, hacia aquellos integrantes que tienen requerimientos o necesidades específicas, que pueden ser cubiertas, de acuerdo con los recursos existentes.
- Recopilar información clave para ajustar estrategias existentes, que permita actualizar el diseño de nuevos mecanismos para la mejora continua de los procesos de generación de competencias que impulsa el Consejo de Auditoría en la **RAIG**.
- Ayudar en la implementación y evaluación de todas las acciones que tengan como objetivo esencial, mejorar los sistemas de control interno,

gestión de riesgos y gobernanza en la Administración del Estado.

Como ya se señaló, los auditores ministeriales, los jefes de auditoría interna institucionales, y los equipos de profesionales que se desempeñan en las unidades de auditoría interna, son los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno (**RAIG**). Esta es la receptora de los lineamientos técnicos del **CAIGG** para desarrollar su trabajo y para cumplir con las instrucciones y requerimientos del Presidente de la República y de otras autoridades del Estado.

Con la finalidad de caracterizar a la **RAIG**, se agrupó a sus integrantes en dos categorías generales: “categoría jefe de auditoría”, compuesta por los auditores ministeriales y los jefes de auditoría interna institucionales; y “categoría profesionales de auditoría interna”, formada por los auditores que se desempeñan en las unidades de auditoría interna, y que no tienen responsabilidad de jefatura.

En el contexto antes descrito, durante el periodo 2014-2018, el **CAIGG** se relacionó en forma directa y habitual con 235 jefes de auditoría –y a través de ellos– con 729 profesionales de auditoría interna. Por consiguiente, el total de integrantes considerados para caracterizar la **RAIG** en este libro fue de 964 auditores.

A continuación, se muestran una serie de cuadros con datos y gráficos sobre la caracterización de la **RAIG**, en los términos antes señalados.¹⁹

I. Calidad Jurídica, cargo y género de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno

1. Distribución de Jefes de Auditoría y Profesionales de Auditoría Interna en el Estado

* Ver Cuadro II - 1 / * Ver Gráfico II - 1

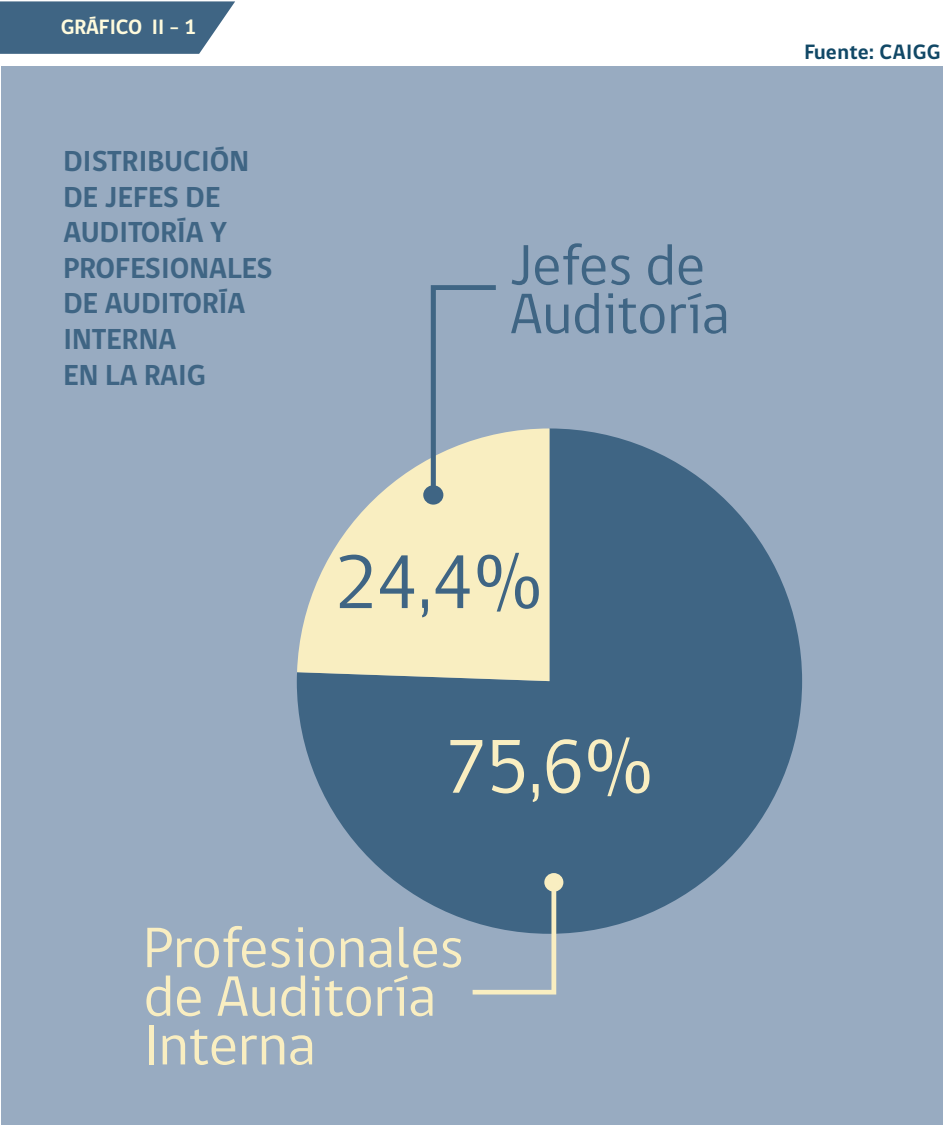
Se observa que de los 964 integrantes considerados para caracterizar a la Red de Auditoría Interna de Gobierno, el 24,4% correspondía a cargos de jefaturas de auditoría (235 personas).

El 75,6% eran profesionales que cumplían funciones de auditor interno en la **RAIG** (729 personas).

También se observa que en promedio, existían más de 4 profesionales de auditoría interna por cada jefe de auditoría en la **RAIG**.

19 Para efectos de presentación, en las cifras porcentuales de los gráficos se ha utilizado como aproximación, solo 1 (uno) decimal.

CUADRO II - 1			Fuente: CAIGG
CANTIDAD PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA	CANTIDAD JEFES DE AUDITORÍA	TOTAL RAIG	
729	235	964	



2. Distribución de Jefes de Auditoría y Profesionales de Auditoría de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por Calidad Jurídica

JEFES DE AUDITORÍA

* Ver Cuadro II - 2 / * Ver Gráfico II - 2

La información disponible permite destacar que el 66,4% de los 235 jefes de auditoría, tenía calidad jurídica de contrata.

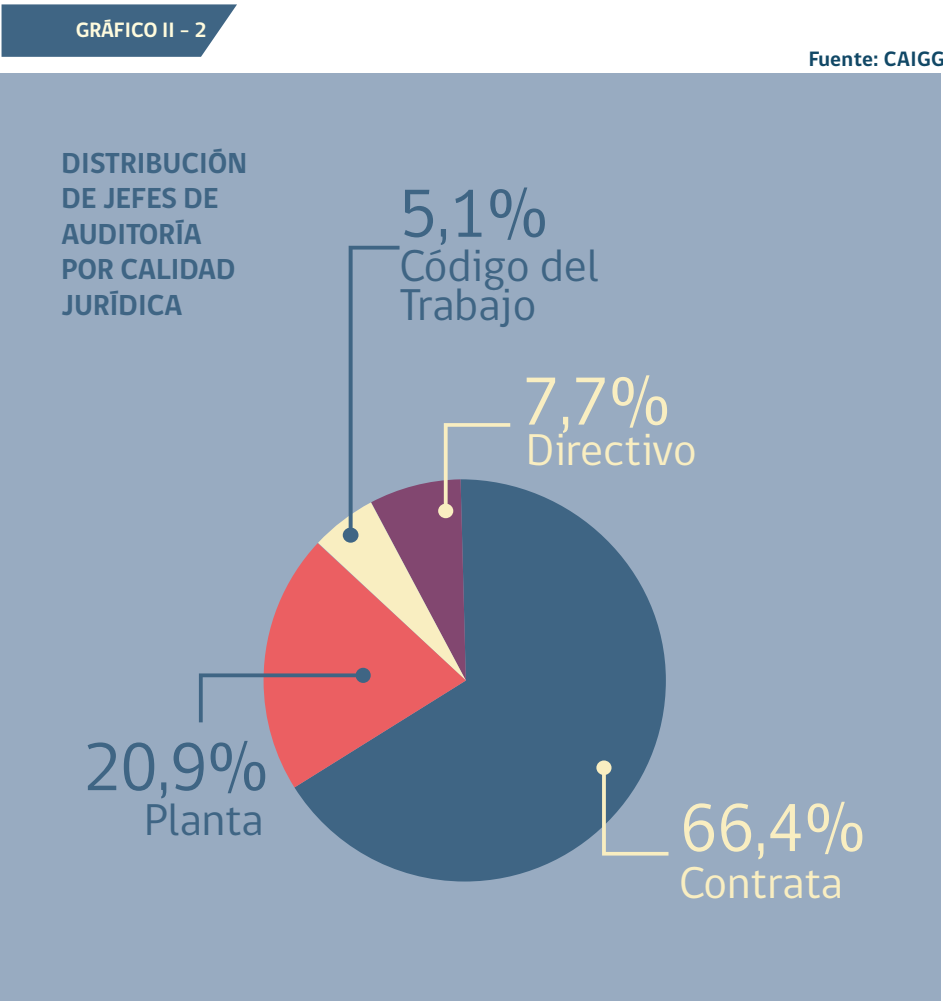
Por otra parte, un 20,9% tenía calidad jurídica de planta.

El 7,7% tenía calidad jurídica directivo.

Solo el 5,1% estaba contratado mediante código del trabajo.

Por último, se observa que el 87,3% de los 235 jefes de auditoría de la **RAIG**, tenían calidad jurídica de contrata o de planta.

CUADRO II - 2		Fuente: CAIGG
CALIDAD JURÍDICA	CANTIDAD JEFES DE AUDITORÍA	
Contrata	156	
Planta	49	
Código del Trabajo	12	
Directivo	18	
TOTAL	235	



PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA

* Ver Cuadro II - 3 / * Ver Gráfico II - 3

Al considerar a los 729 profesionales de auditoría interna de la RAIG, se observa que el 77,1% era personal a contrata.

Por otra parte, un 13,9% tenía calidad jurídica de planta.

El 4,4% de los profesionales de auditoría interna era personal a honorarios.

El 4,1% estaba contratado mediante código del trabajo.

Solo un 0,5% del personal tenía calidad jurídica directivo.

También se observa que el 91,0% de los profesionales de auditoría interna de la RAIG, tenían calidad jurídica de contrata o de planta.

RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

Cuando se analiza al total de los 964 integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se observa que el 90,0%, tenía calidad jurídica de contrata o de planta.

Por último, pese a que existían diferencias específicas, al comparar en forma global, la información de

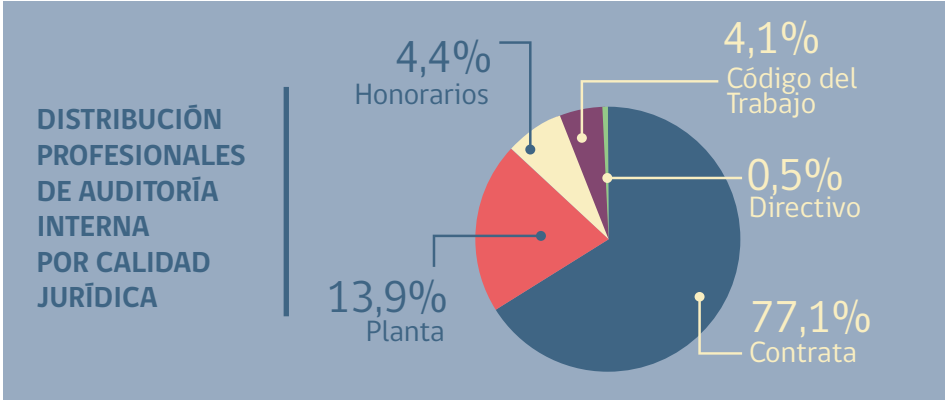
CUADRO II - 3

Fuente: CAIGG

CALIDAD JURÍDICA	CANTIDAD DE PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA
Contrata	562
Planta	101
Código del Trabajo	30
Honorarios	32
Directivo	4
TOTAL	729

GRÁFICO II - 3

Fuente: CAIGG



los jefes de auditoría, y de los profesionales de auditoría interna de la RAIG, se pueden concluir que la distribución de la calidad jurídica que presentan, era bastante similar, en términos porcentuales.

3. Distribución de Jefes de Auditoría y Profesionales de Auditoría de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por Género

JEFES DE AUDITORÍA

* Ver Cuadro II - 4 / * Ver Gráfico II - 4

Los datos analizados reflejaban que entre los 235 jefes de audito-

ría, existía una mayor proporción de personal de género masculino.

Específicamente, existía un 54,0% de cargos de jefatura de auditoría, de profesionales de género masculino, versus un 46,0% de género femenino.

Esta diferencia se reflejaba en 19 cargos más de jefe de auditoría de género masculino.

PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA

* Ver Cuadro II - 5 / * Ver Gráfico II - 5

Los datos analizados muestran que entre los 729 profesionales de auditoría interna, existía una mayor proporción de personal de género femenino.

Lo anterior se reflejaba en que existía un 54,5%, de profesionales de auditoría interna, de género femenino, versus un 45,5% de género masculino.

RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

Cuando se analiza al total de los 964 integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se observaba que la mayoría, es decir, el 52,4% correspondía a personal de género femenino.

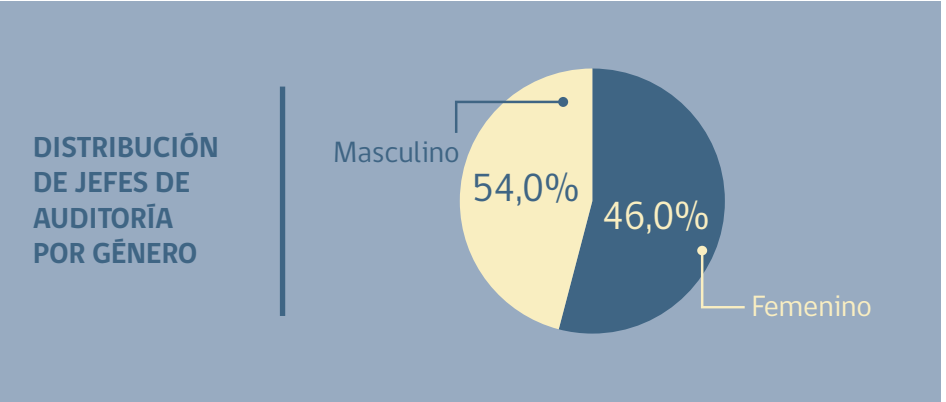
CUADRO II -4

Fuente: CAIGG

CANTIDAD JEFES DE AUDITORÍA		
FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
108	127	235

GRÁFICO II - 4

Fuente: CAIGG



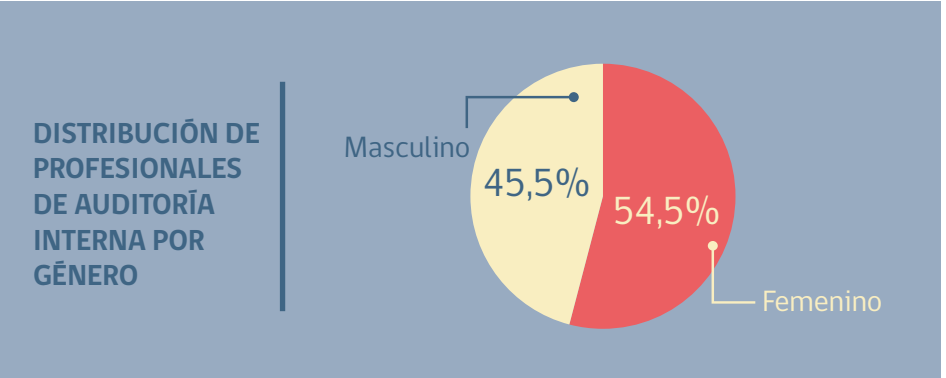
CUADRO II - 5

Fuente: CAIGG

CANTIDAD PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA		
FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
397	332	729

GRÁFICO II - 5

Fuente: CAIGG



4. Distribución de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por tiempo de permanencia en la unidad auditoría interna

RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

* Ver Cuadro II - 6 - * Ver Gráfico II - 6

Los datos analizados permiten destacar que un 30,9% de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, contaba con un periodo de tiempo de permanencia, entre menos de un año y 2 años, en la unidad de auditoría interna en la que trabajaba.

Un 28,0% de los integrantes de la **RAIG**, contaba con tiempo de permanencia entre 5 a 10 años, en la unidad de auditoría interna.

Además, un 23,7% de los integrantes de la **RAIG**, contaba con tiempo de permanencia en la unidad de auditoría interna, entre 2 a 5 años.

Se destaca que el 54,6% de los integrantes de la **RAIG**, tenía una permanencia en la unidad de auditoría interna, que fluctuaba entre menos de un año y 5 años.

* Ver Gráfico II - 7

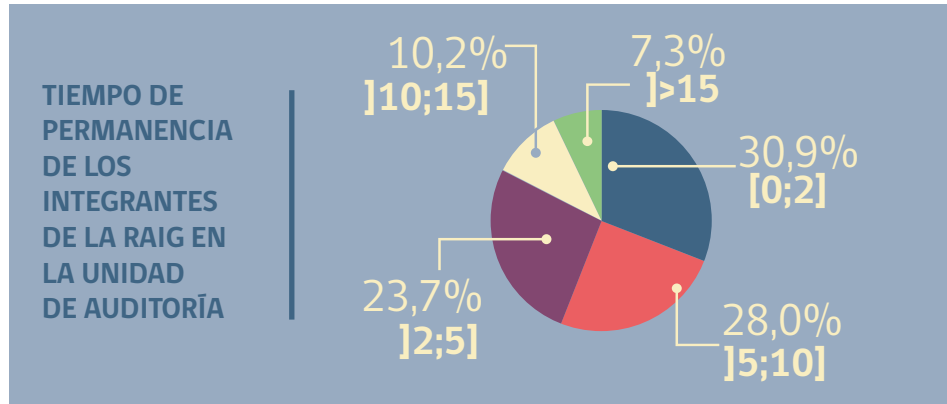
CUADRO II - 6

Fuente: CAIGG

INTERVALO PERMANENCIA EN AÑOS	CANTIDAD		
	PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA	JEFES DE AUDITORÍA	TOTAL RAIG
[0;2]	233	65	298
[2;5]	178	50	228
[5;10]	194	76	270
[10;15]	68	30	98
] >15	56	14	70
TOTAL	729	235	964

GRÁFICO II - 6

Fuente: CAIGG



Por otra parte, se destaca que las mayores diferencias entre los profesionales de auditoría interna y los jefes de auditoría de la **RAIG**, estaban en los tiempos de permanencia en la unidad de auditoría interna, entre menos de un año a 2 años y entre 5 a 10 años, con un 4,3% a favor de los profesionales de auditoría interna y un 5,7% a favor de los jefes de auditoría, respectivamente.

GRÁFICO II - 7

Fuente: CAIGG



5. Distribución de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por experiencia laboral

RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

* Ver Cuadro II - 7 - * Ver Gráfico II - 8 y II - 9

Los datos analizados permiten destacar que el 89,9% de los integrantes de la **RAIG**, tenía una experiencia profesional mayor a los 5 años.

También se observa que el 71,3% de los integrantes de la **RAIG**, tenía experiencia profesional mayor a los 10 años.

Por otra parte, se observa que el 54,3% de los integrantes de la **RAIG**, contaba con experiencia profesional mayor a 15 años.

Un 18,6% de los integrantes de la **RAIG**, contaba con experiencia profesional entre 5 y 10 años.

Mientras que un 17,0% de los integrantes contaba con experiencia profesional entre 10 y 15 años.

Por último, los profesionales de la **RAIG** que tenían menos experiencia, correspondían al 10,2%, es decir, a los que se encontraban entre menos de un año y 5 años.

CUADRO II - 7

Fuente: CAIGG

INTERVALO EXPERIENCIA LABORAL EN AÑOS	CANTIDAD		
	PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA	JEFES DE AUDITORÍA	TOTAL RAIG
[0;2]	40	1	41
[2;5]	50	7	57
[5;10]	147	32	179
[10;15]	121	43	164
] >15	371	152	523
TOTAL	729	235	964

GRÁFICO II - 8

Fuente: CAIGG

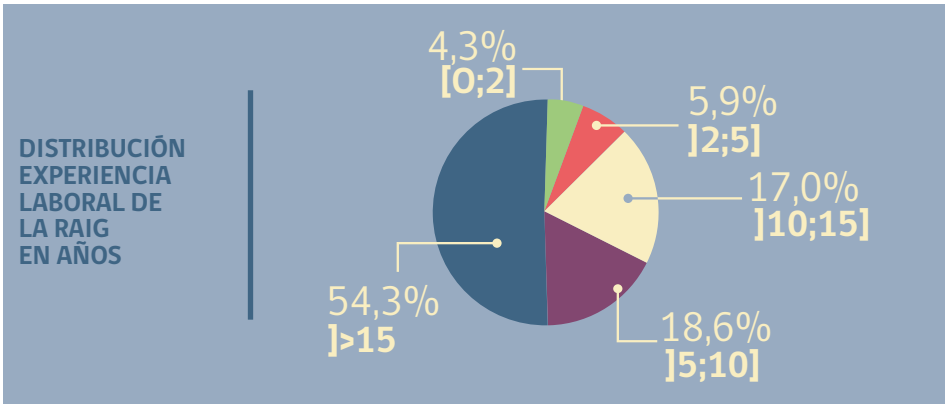
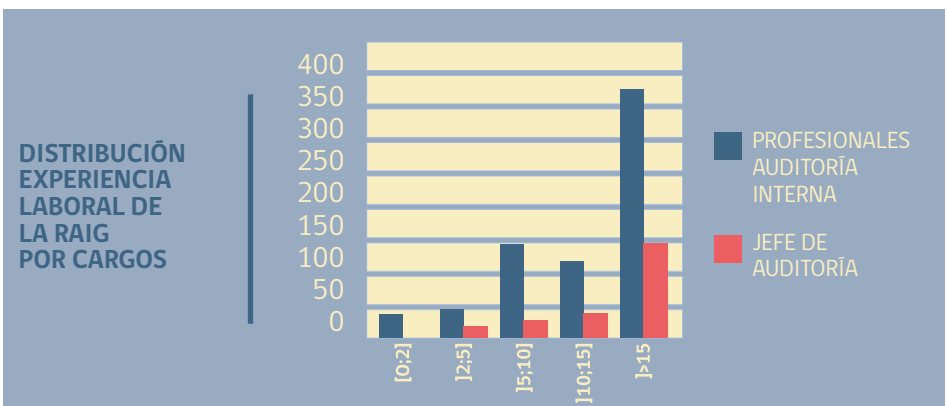


GRÁFICO II - 9

Fuente: CAIGG



II. Formación académica y actualización profesional de la Red de Auditoría Interna de Gobierno

1. Distribución de Jefes de Auditoría, Profesionales de Auditoría Interna y total integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por formación académica

JEFES DE AUDITORÍA

* Ver Cuadro II - 8 - * Ver Gráfico II - 10

En esta materia, se destaca que los jefes de auditoría provenían en mayor proporción del área de formación “Contabilidad y Auditoría”, lo anterior se manifestaba con un 54,5%.

También se recalca que un 23,4% de los jefes de auditoría provenía del área de “Administración”.

Otra área a destacar de la formación académica de los jefes de auditoría, con un 10,2%, correspondía al “Área Salud”.

Para efectos de presentación, en “Otros” se agruparon las áreas; “Múltiples Ámbitos”, “Legal”, “Informática”, “Economía” y “Educación” (en conjunto suman 11,9%).

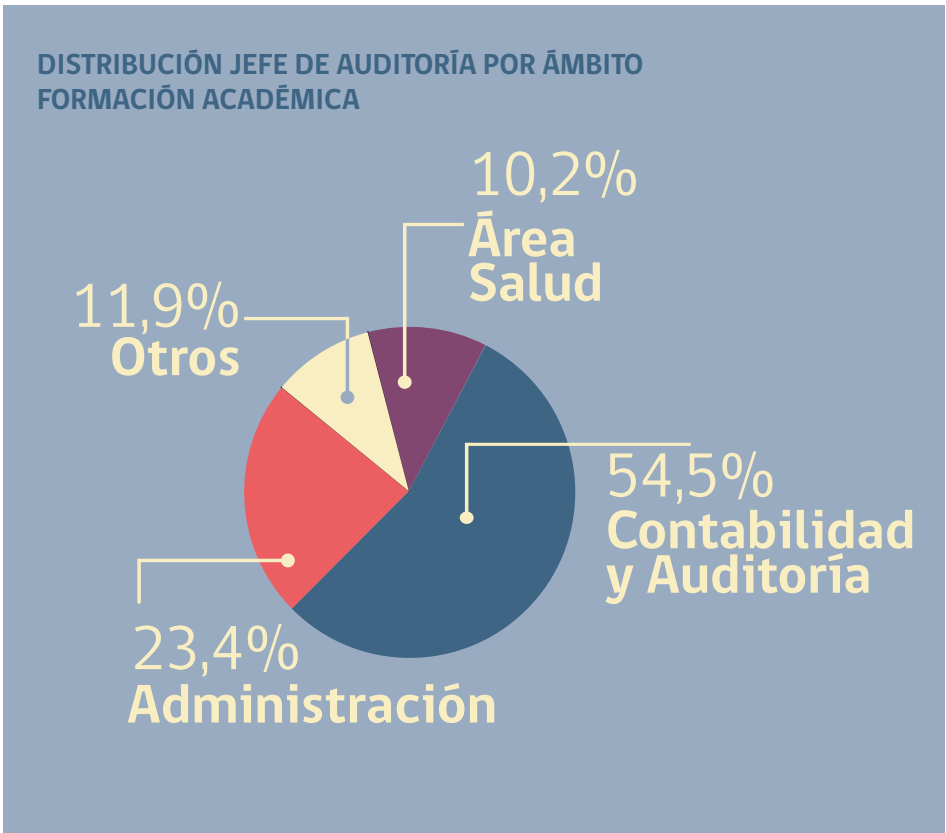
CUADRO II - 8

Fuente: CAIGG

ÁMBITO FORMACIÓN ACADÉMICA	CANTIDAD
	JEFES DE AUDITORÍA
Contabilidad y Auditoría	128
Administración	55
Área Salud	24
Legal	11
Informática	6
Economía	6
Múltiples Ámbitos	4
Educación	1
TOTAL	235

GRÁFICO II - 10

Fuente: CAIGG



PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA

* Ver Cuadro II - 9 - * Ver Gráfico II - 11

En relación con los profesionales de auditoría interna, el área de formación académica “Contabilidad y Auditoría”, era de la que provenían en mayor proporción, con un 55,0%.

Le sigue, aunque con una marcada diferencia el área de “Administración”, con un 22,8%.

Otro ámbito de formación profesional a destacar, era el “Área Salud”, con un 11,4%.

Para efectos de presentación, en “Otros” se agruparon las áreas; “Legal”, “Múltiples Ámbitos”, “Informática”, “Economía”, “Educación”, “Agronomía o Veterinaria”, y “Ciencias” (en conjunto suman el 10,8%).

RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

Cuando se analiza al total de los 964 integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se observa que la mayoría provenía del área de formación académica “Contabilidad y Auditoría”, con un 54,9%.

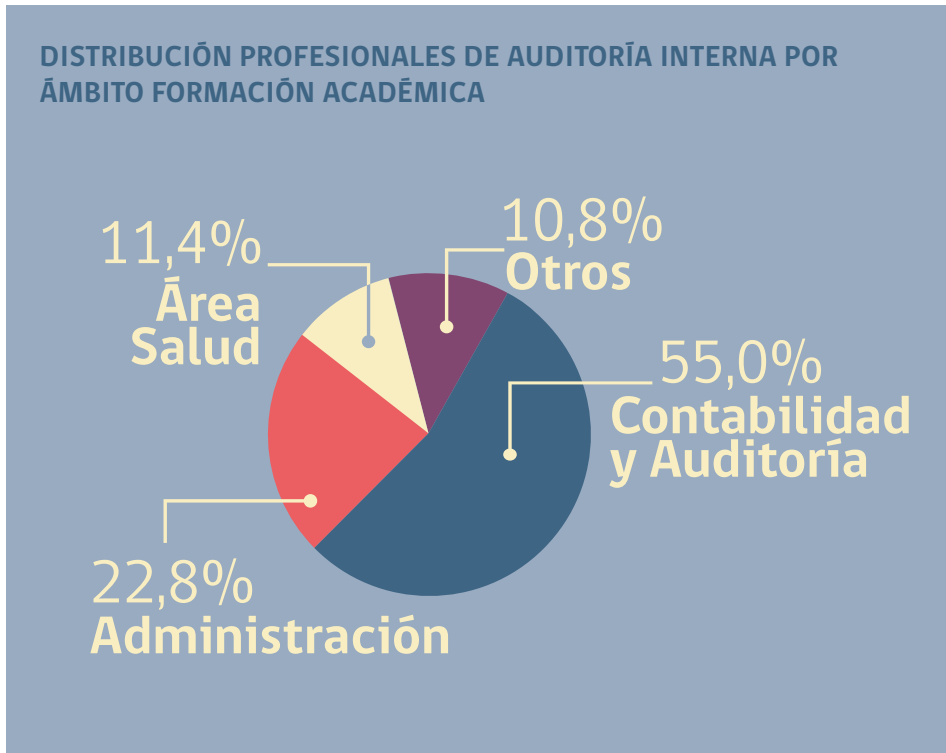
CUADRO II - 9

Fuente: CAIGG

ÁMBITO FORMACIÓN ACADÉMICA	CANTIDAD
	PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA
Contabilidad y Auditoría	401
Administración	166
Área Salud	83
Múltiples Ámbitos	21
Legal	19
Informática	11
Economía	11
Agronomía o Veterinaria	7
Educación	5
Ciencias	5
TOTAL	729

GRÁFICO II - 11

Fuente: CAIGG



2. Distribución de Jefes de Auditoría, Profesionales de Auditoría Interna y total integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por formación académica y género

JEFES DE AUDITORÍA

* Ver Cuadro II - 10 - * Ver Gráfico II - 12

Al incluir la variable género, en el análisis del ámbito o área de formación académica de los integrantes de la **RAIG**, en el área de formación académica “Contabilidad y Auditoría”, se observa que el género masculino representaba un 50,8% del total de jefes de auditoría y el femenino representa un 49,2%.

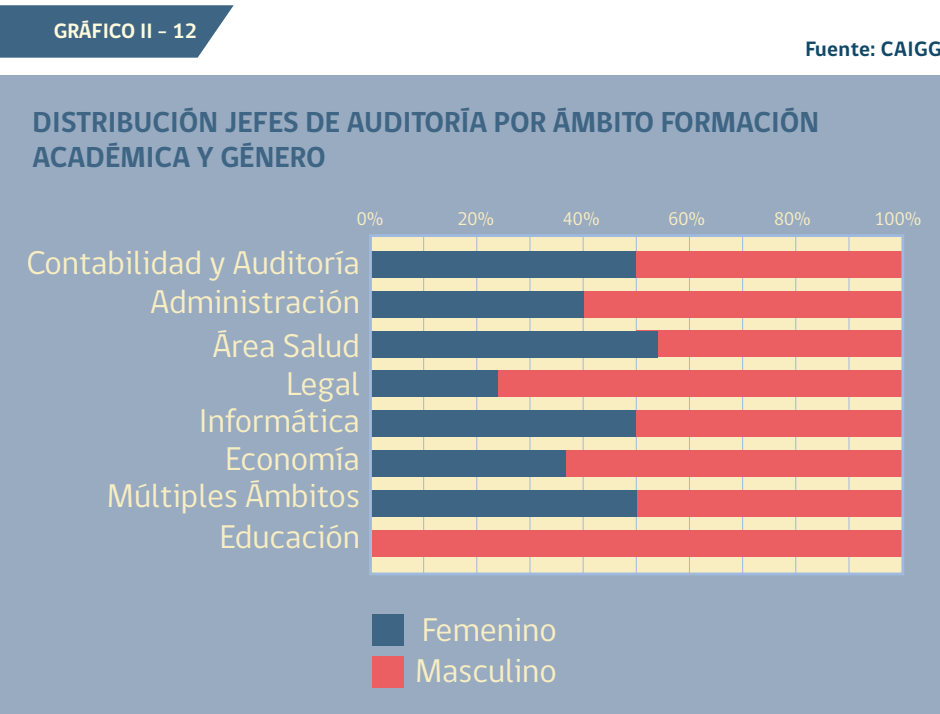
Por su parte, el género masculino representaba un 60,0% del total de jefes de auditoría con formación profesional en el ámbito “Administración” y el femenino representa un 40,0%.

Por último, el género femenino representaba un 54,2% del total de jefes de auditoría en el ámbito “Área Salud” y el masculino representaba un 45,8%.

CUADRO II - 10

Fuente: CAIGG

ÁMBITO FORMACIÓN ACADÉMICA	CANTIDAD		
	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Contabilidad y Auditoría	63	65	128
Administración	22	33	55
Área Salud	13	11	24
Legal	3	8	11
Informática	3	3	6
Economía	2	4	6
Múltiples Ámbitos	2	2	4
Educación	0	1	1
TOTAL	108	127	235



PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA

* Ver Cuadro II - 11 - * Ver Gráfico II - 13

Al incluir la variable género, en el análisis del ámbito o área de formación académica de los integrantes de la **RAIG**, en el área de formación académica “Contabilidad y Auditoría”, se observa que el género femenino representaba un 53,4% del total de profesionales de auditoría y el masculino representaba un 46,6%.

Por su parte, el género femenino representaba un 60,8% del total de profesionales de auditoría en el ámbito “Administración”. Lo anterior, representaba un aumento en relación con la distribución de los jefes de auditoría, que era del 40,0%.

Por último, el género femenino representaba un 57,8% del total de profesionales de auditoría en el ámbito “Área Salud”. Lo anterior, también representaba un aumento en relación con la distribución de los jefes de auditoría, que era de 54,2%.

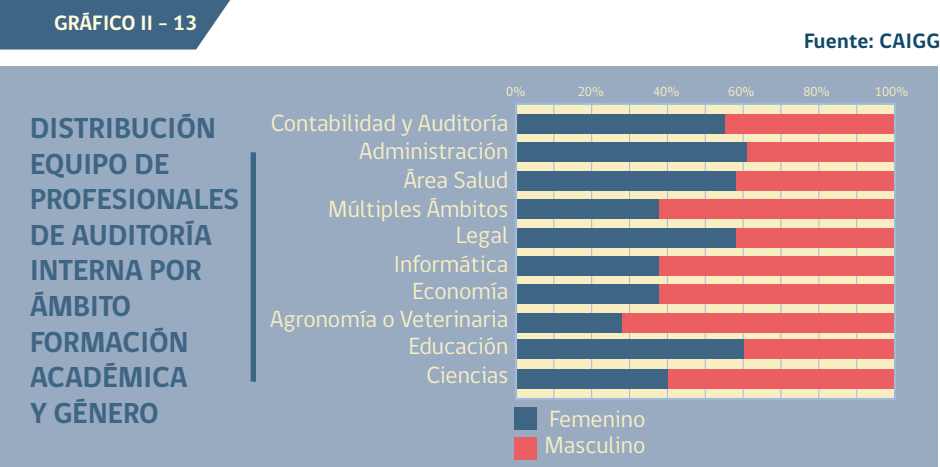
RED DE AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO

Cuando se analiza a los 529 integrantes de la Red de Auditoría

CUADRO II - 11

Fuente: CAIGG

ÁMBITO FORMACIÓN ACADÉMICA	CANTIDAD		
	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Contabilidad y Auditoría	214	187	401
Administración	101	65	166
Área Salud	48	35	83
Múltiples Ámbitos	8	13	21
Legal	11	8	19
Informática	4	7	11
Economía	4	7	11
Agronomía o Veterinaria	2	5	7
Educación	3	2	5
Ciencias	2	3	5
TOTAL	397	332	729



Interna de Gobierno, que provenían del ámbito profesional “Contabilidad y Auditoría”, la proporción de género femenino y masculino, era de 52,4%, y 47,6% respectivamente.

3. Distribución de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, por ámbito académico de postgrado

* Ver Cuadro II - 12 - * Ver Gráfico II - 14 y II - 15

Al considerar a los 964 integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se observa que un 22,1%, contaba con estudios a nivel de postgrado (doctorado, máster o master).

El 8,7% de la **RAIG** contaba con estudios a nivel de postgrado, en materias relacionadas con “Administración”.

Por su parte, un 5,0% de la **RAIG**, contaba con estudios a nivel postgrado, en materias relacionadas con el “Área Salud”.

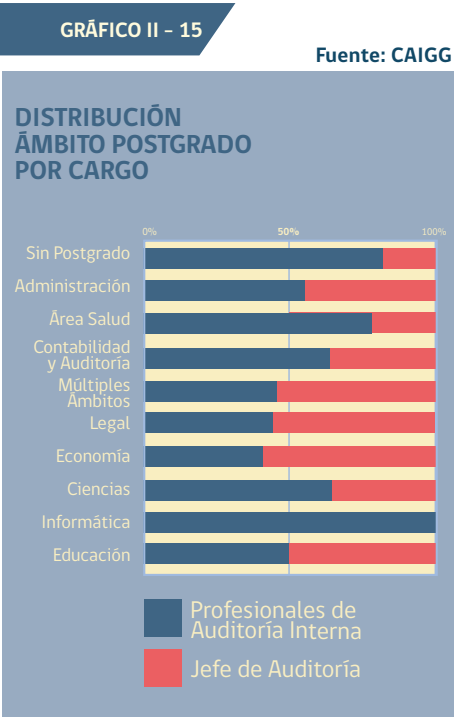
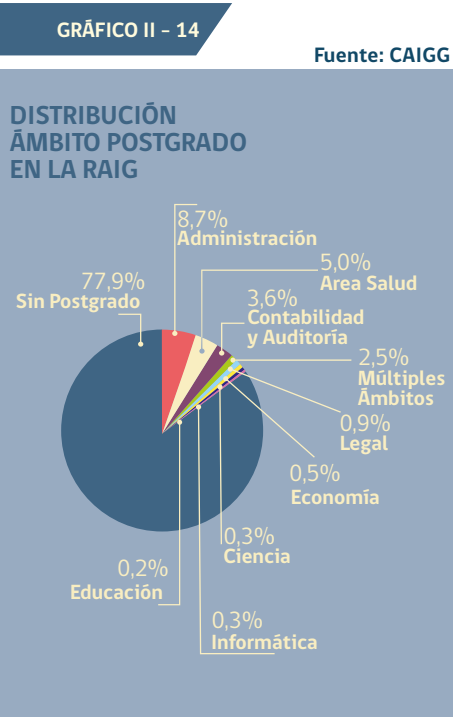
En el caso de los jefes de auditoría, se advierte que un 36,2% de la **RAIG**, contaba con estudios de postgrado.

Por último, en el caso de los profesionales de auditoría interna de la **RAIG**, un 17,6% contaba con estudios de postgrado.

CUADRO II - 12

Fuente: CAIGG

ÁMBITO POSTGRADO	CANTIDAD		
	PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA	JEFES DE AUDITORÍA	TOTAL RAIG
Sin Postgrado	601	150	751
Administración	47	37	84
Área Salud	35	13	48
Contabilidad y Auditoría	23	12	35
Múltiples Ámbitos	11	13	24
Legal	4	5	9
Economía	2	3	5
Ciencias	2	1	3
Informática	3	0	3
Educación	1	1	2
TOTAL	729	235	964



4. Distribución de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, con estudios a nivel de Postítulo/Diplomado

* Ver Cuadro II - 13 - * Ver Gráfico II - 16 y II - 17

Al considerar a los 964 integrantes de la **RAIG**, se observa que el 57,6%, contaba con estudios a nivel de postítulo o diplomado.

El 21,3% de la **RAIG** contaba con estudios de postítulo o diplomado, relacionados con el ámbito “Administración”.

El 16,0% de la **RAIG**, contaba con estudios a nivel de postítulo o diplomado, relacionados con el ámbito “Contabilidad y Auditoría”.

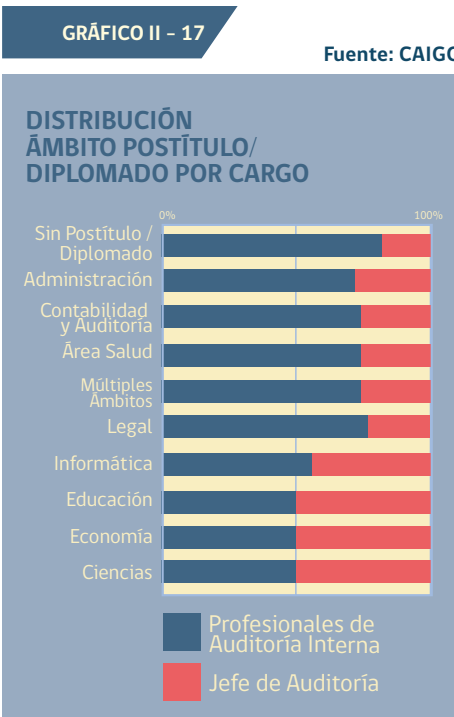
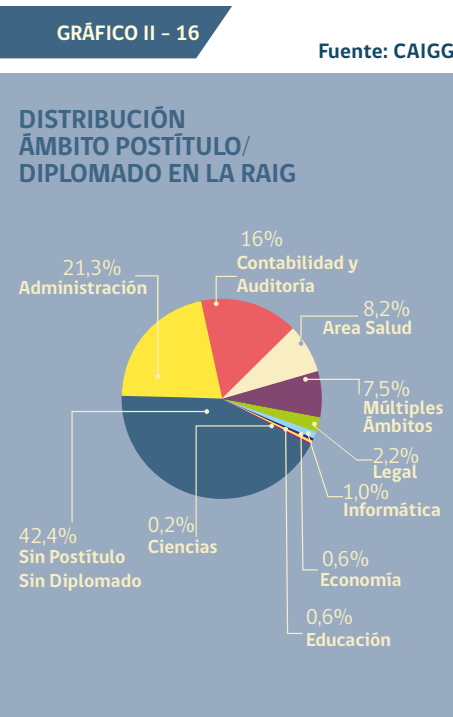
Por otra parte, en el caso de los jefes de auditoría, se advierte que un 71,9% de ellos, contaba con estudios a nivel de postítulo o diplomado.

Por último, en el caso de los profesionales de auditoría interna, un 52,9% de ellos, contaba con estudios a nivel de postítulo o diplomado.

CUADRO II - 13

Fuente: CAIGG

ÁMBITO POSTÍTULO/ DIPLOMADO	CANTIDAD		
	PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA	JEFES DE AUDITORÍA	TOTAL RAIG
Sin Postítulo / Diplomado	343	66	409
Administración	142	63	205
Contabilidad y Auditoría	109	45	154
Área Salud	55	24	79
Múltiples Ámbitos	51	21	72
Legal	16	5	21
Informática	6	4	10
Educación	3	3	6
Economía	3	3	6
Ciencias	1	1	2
TOTAL	729	235	964



5. Distribución de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, a nivel de certificaciones y acreditaciones profesionales

* Ver Cuadro II - 14 - * Ver Gráfico II - 18 y II - 19

Al considerar a los 964 integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se observa que un 18,3% contaba con certificaciones o acreditaciones profesionales.

El 14,2% de la **RAIG** contaba con acreditaciones del área de “Compras Públicas”, específicamente con acreditaciones de competencias de **ChileCompra**.

El 3,2% de la **RAIG** contaba con acreditaciones del área de “Normas ISO – Procesos”, específicamente con certificaciones como auditor **ISO** (9001, 14001, etc.)

Solo, el 0,5% de la **RAIG**, contaba con acreditaciones del área de “Certificaciones Internacionales de Auditoría”, específicamente con las certificaciones **CGAP** y **CISA**, patrocinadas por el **IIA** e **ISACA**, respectivamente.

Por su parte, el 0,3% de la **RAIG** contaba con acreditaciones del “Área Salud”.

Por último, se observa que la cantidad de profesionales de auditoría interna acreditados, era mayor que los jefes de auditoría acreditados, salvo para el caso de las certificaciones internacionales de auditoría.

CUADRO II - 14

Fuente: CAIGG

CERTIFICACIONES/ ACREDITACIONES	CANTIDAD		
	PROFESIONALES DE AUDITORÍA INTERNA	JEFES DE AUDITORÍA	TOTAL RAIG
Sin Certificación/ Sin Acreditación	599	189	788
Acreditaciones de Competencias ChileCompra (Diversos perfiles)	101	36	137
Auditor Normas ISO (9001, 14001, etc)	25	6	31
Área Salud (Diversas acreditaciones)	3	0	3
Certificaciones internacionales Auditoría Gubernamental - IIA (CGAP)	0	3	3
Certificaciones internacionales Auditoría de Sistemas - ISACA (CISA)	1	1	2
TOTAL	729	235	964

GRÁFICO II - 18

Fuente: CAIGG

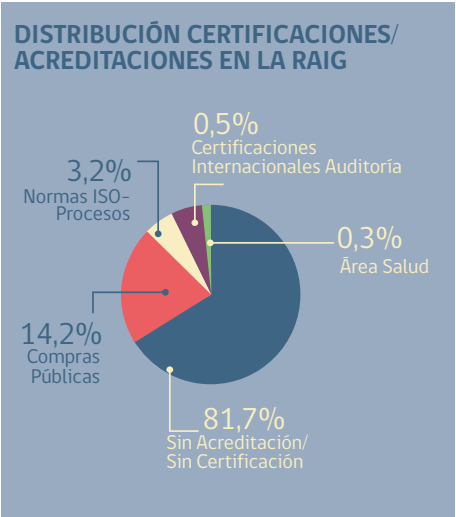
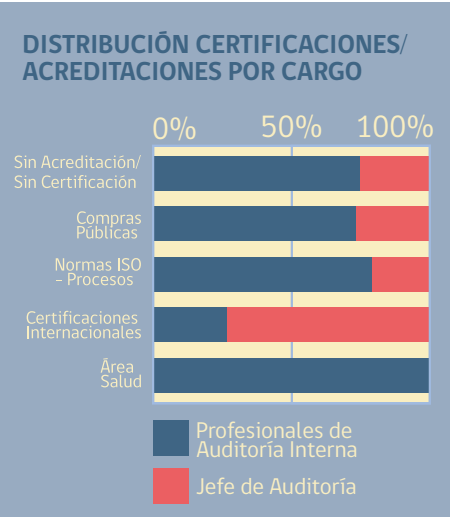


GRÁFICO II - 19

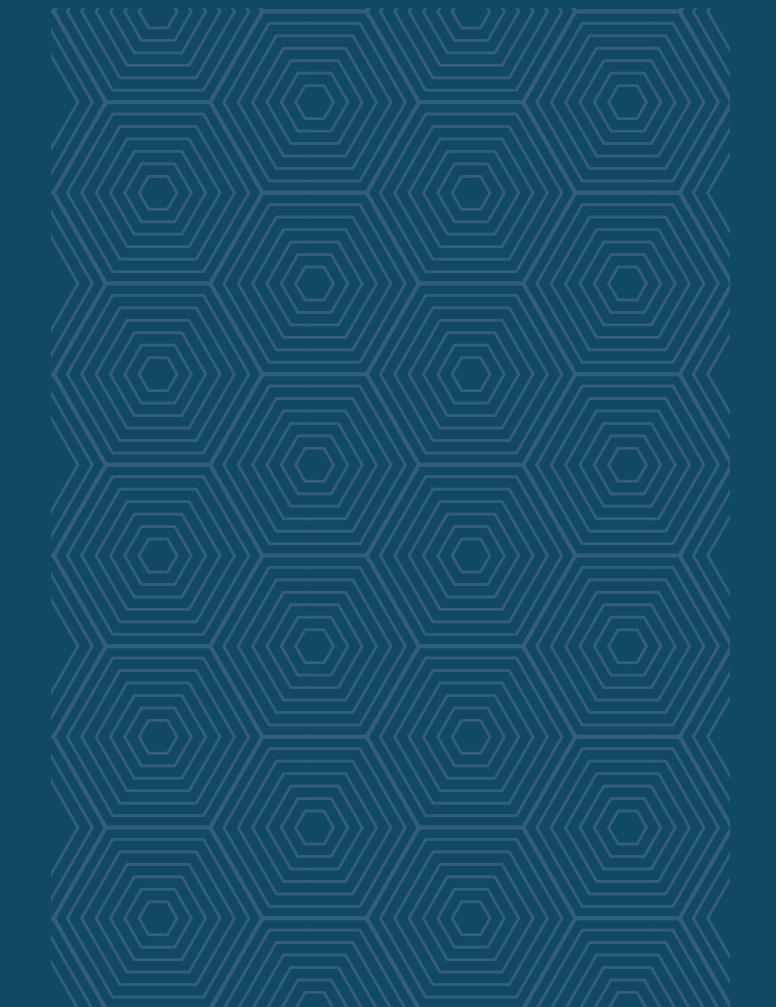
Fuente: CAIGG





CAPÍTULO III

**GESTIÓN DEL PERIODO
2014-2018**



Introducción

Al iniciar el segundo periodo del mandato de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria, el **CAIGG** se abocó a desarrollar las instancias necesarias para dar cumplimiento a lo comprometido en su Programa de Gobierno, donde expresaba la intención de fortalecer la Auditoría Interna de Gobierno.

Si bien el **CAIGG** se creó formalmente en 1997, con el Decreto Supremo N° 12 de 1997 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, ya desde el año 1994 existía como una instancia de asesoría para la Presidencia en temas de auditoría interna.

Como se ha visto en el capítulo II de este libro, a lo largo de todos esos años, el Consejo de Auditoría desarrolló un trabajo relevante para el Estado.

A partir de marzo de 2014, el **CAIGG** comenzó a estudiar las mejores formas de cumplir con la promesa programática presidencial para fortalecer la Auditoría Interna de Gobierno.

En dicha labor, evaluó sus oportunidades y desafíos, identificando tres estrategias para potenciar su labor: el apoyo preventivo a la gestión de las autoridades; un marco de trabajo alineado a normas y estándares internacionales de auditoría interna y el fortalecimiento normativo de la auditoría interna.

En particular en el caso de la estrategia del marco de trabajo alineado a normas y estándares internacionales de auditoría interna, este consideró seis premisas o líneas de acción: auditoría interna, gestión de riesgos, control interno, ética pública y probidad, técnicas y herramientas de trabajo y competencias profesionales en auditoría interna. Todas ellas líneas de acción que se interrelacionan permanentemente entre sí.

En este capítulo se detallan las tres estrategias y la metodología y elementos que se utilizaron para su desarrollo.

PARTE I: **ESTRATEGIA DE APOYO PREVENTIVO A LA GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES**



Al llegar el 2014, el Consejo de Auditoría ya había realizado una serie de avances en cuanto al apoyo que prestaba a la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

Sin embargo, se hacía necesario realizar ajustes y actualizaciones tanto a la forma de trabajar como a los productos del **CAIGG**, ya que en el último decenio se habían producido grandes cambios -tanto a nivel de la gobernanza en el país, como a nivel internacional- respecto de la disciplina de auditoría interna. Era necesario, entonces, que dichas transformaciones se viesen reflejadas en el quehacer del Consejo de Auditoría.

En relación al entorno que vivía el país en ese momento, factores como los crecientes requerimientos de transparencia de la labor pública, el aumento de la participación de la sociedad civil y el empoderamiento cada vez mayor de la ciudadanía; determinaron que las personas dirigieran su atención al quehacer del Estado, en un constante escrutinio de su desempeño. Ante ello, el trabajo del **CAIGG** no podía quedar ajeno a esa nueva realidad.

Para responder a esta nueva mirada a la labor de la Administración

del Estado, en estos cuatro años se profundizaron las relaciones de colaboración del Consejo de Auditoría con otras entidades gubernamentales, para apoyar a la gestión de las autoridades, mediante la mejora de la cobertura y el alcance de algunos procesos de revisión y control.

Las más relevantes se relacionan con un trabajo en conjunto desarrollado con el Ministerio de Hacienda, donde destacan estos logros y acciones:

- Se mejoró la coordinación con la Dirección de Compra y Contratación Pública (**ChileCompra**), en relación con el programa marco para la auditoría anual de compras en el sector público, con miras a la identificación de riesgos críticos y de señales de alerta en materia de adquisiciones, entre otros temas. También se trabajaron temas específicos a fin de fortalecer la respuesta de los organismos del Estado ante los requerimientos de **ChileCompra**.
- Se reforzó la colaboración con la Dirección de Presupuestos (**DIPRES**), para el cumplimiento de las instrucciones

de austeridad presupuestaria, contenidas en el Oficio Circular N° 16, que fue actualizado y complementado por el Oficio Gabinete Presidencial N° 522.

- Se inició una colaboración directa con la Unidad de Análisis Financiero (**UAF**), en la implementación, el control y verificación de la efectividad de un Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF**²⁰ aplicable al Estado de Chile.

Además, se afianzaron relaciones de colaboración con entes autónomos como el Ministerio Público y el Consejo para la Transparencia, lo que permitió alcanzar una adecuada coordinación entre diversas entidades que tienen puntos de interés en común y que pueden potenciar su trabajo a futuro.

En resumen, se verificaron grandes cambios normativos y en la orientación técnica, que afectaron la gobernanza, los que fue necesario conocer y adaptar. Esto significó que las labores de la Auditoría Interna de Gobierno en Chile también debían cambiar. Todo lo anterior implicó que el **CAIGG** se actualizara en las nuevas tenden-

²⁰ Lavado de Activos (LA), Financiamiento del Terrorismo (FT), Delitos Funcionarios (DF).

cias de auditoría interna, tanto nacionales como internacionales.

Los avances en esta estrategia de apoyo preventivo a la gestión de las autoridades fueron, por una parte, identificar y actualizar todos los cambios regulatorios y normativos que se produjeron a nivel internacional y nacional en la disciplina y en materias relacionadas con la Auditoría Interna de Gobierno.

En segundo lugar, todos esos cambios se plasmaron en las directrices técnicas del **CAIGG**, ajustándolos a la realidad nacional, de acuerdo con los requerimientos regulatorios y de cultura organizacional de la Administración del Estado.

En tercer lugar, el Consejo de Auditoría se encargó de difundir esos cambios y actualizaciones a toda la Red de Auditoría Interna de Gobierno, así como a las autoridades y equipos directivos de la Administración del Estado, que conocieron e internalizaron todos estos cambios y nuevas tendencias.

Al definir esta estrategia, el objetivo fue generar, en forma preventiva, información relevante para lograr mayor transparencia y una adecuada toma de decisiones por parte de las autoridades.

Los mecanismos mediante los cuales el **CAIGG** llevó adelante esta estrategia se detallan a continuación, agrupados por áreas:

I. Verificación del cumplimiento de Instructivos Presidenciales asociados a la austeridad del gasto, probidad, transparencia y publicidad de los actos en el Estado

1. El Oficio Circular N° 16, de 15 de abril de 2015 del Ministerio de Hacienda y el Oficio Gabinete Presidencial N° 522, de 18 de abril de 2016

El Oficio Circular N° 16 del Ministerio de Hacienda instruyó ocho medidas que tenían por objeto promover la austeridad, probidad, eficiencia y transparencia en el gasto, salvaguardando los recursos asignados a cada organismo público. Las medidas se asociaron a:

- Gastos de publicidad, difusión y suscripciones.
- Gastos de representación.

- Uso y circulación de vehículos fiscales.
- Comisiones de servicio en el país y en el extranjero.
- Gastos fijados en glosas (horas extras y honorarios).
- Mecanismos de adquisiciones, licitaciones y adjudicaciones.
- Obligaciones que se desprenden de la Ley 20.730 (Ley del Lobby).
- Otros gastos.

Este oficio circular encarga a la Unidad de Auditoría Interna de cada repartición verificar el cumplimiento estricto de dichas instrucciones, debiendo informar trimestralmente sobre ello al Consejo de Auditoría, a más tardar 30 días después de finalizado el trimestre anterior. Luego, el **CAIGG** debe formular un informe consolidado que es remitido a las autoridades.

2. El Oficio Gabinete Presidencial N° 522, que complementa el Oficio Circular N° 16 del Ministerio de Hacienda, publicado en 2015

El Oficio Gabinete Presidencial N° 522 complementa al Oficio Circular N° 16 en materias relacionadas con fijar la cantidad de horas de vuelo para adquirir pasajes en clase turista o ejecutiva, la reducción paulatina de gastos de representación y viáticos, el aumento de años de antigüedad para cambios de vehículos en los servicios públicos, entre otros.

En esta materia, el texto del oficio reitera lo dispuesto en el Oficio Circular N° 16 ya individualizado, acerca del rol de coordinación y verificación del cumplimiento de estas instrucciones por parte del Consejo de Auditoría, que debía incluir en sus planes la verificación de los antecedentes entregados por los declarantes para cumplir la obligación de reporte que este oficio establece.

Dada la responsabilidad que se asignó al Consejo de Auditoría, se definieron los lineamientos necesarios para que los responsables del área de finanzas y, principalmente, la Red de Auditoría Interna de Gobierno, desarrollara el trabajo, incluyéndolo en sus planes anuales de auditoría y definiendo un flujo de reporte y retroalimentación.

II. Verificación del cumplimiento de Instructivos Presidenciales Asociados a la probidad administrativa y a la transparencia de la función pública, sobre declaración de intereses y patrimonio extendida

1. El Oficio Gabinete Presidencial N° 002, del 19 de marzo 2015

El objetivo del **CAIGG** en esta materia fue evaluar el nivel de cumplimiento de los reglamentos e instrucciones asociados con las declaraciones de intereses y patrimonio contenidas en este oficio presidencial y que persigue entregar a los ciudadanos toda la información relevante acerca de autoridades, jefaturas y personal en la Administración del Estado, con la intención de fortalecer la ética pública (probidad, transparencia y publicidad).

Este oficio presidencial extendió la obligación de declarar a personal que legalmente no estaba llamado

a hacerlo, definiendo como buena práctica la declaración voluntaria de un número importante de personas en la Administración del Estado, más allá de lo señalado en los Decretos 99/2000 y 45/2006, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, sobre Declaración de Intereses y Patrimonio, respectivamente. Esto, con la finalidad de que la mayoría de los funcionarios con algún poder de decisión tuvieran que declarar estas materias, incluso el personal a honorarios.

Para cumplir con la tarea encomendada a los auditores internos, en cuanto a verificar el nivel de cumplimiento de este oficio, el **CAIGG** formuló una directriz contenida en el *Documento Técnico N° 74: Verificación del Cumplimiento de Normas e Instrucciones sobre Declaraciones de Patrimonio y de Intereses de las Autoridades, Funcionarios y Otro Personal de la Administración del Estado y Entidades Relacionadas*.

III. Verificación del cumplimiento de instrucciones del Ministerio de Hacienda sobre implementación de sistemas globales de prevención de la corrupción en el Estado

1. El Oficio Circular N° 20 y Guía de Recomendaciones

El Oficio Circular N° 20, del 15 de mayo de 2015 del Ministerio de Hacienda y su documento adjunto, la *Guía de Recomendaciones para la Implementación de un Sistema Preventivo contra los Delitos Funcionarios, el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo*, estableció las medidas administrativas para desarrollar e implementar, en el Estado, un sistema de prevención adecuado para abordar estos tres delitos.

Este oficio circular también instruyó la verificación de su cumplimiento a los auditores internos y su reporte semestral al Consejo de Auditoría.

Para cumplir lo anterior, se trabajó en forma conjunta con la Unidad de Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda. De esta forma,

se definieron directrices técnicas y una serie de hitos para la formulación e implementación del Sistema de Prevención de Delitos, que se verificaron a través de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, mediante las instrucciones y lineamientos del **CAIGG**.

Se definieron y alcanzaron, hasta 2017, cinco hitos:

i. Primer hito: designación del Encargado del Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF**, en cada servicio público o entidad, e inscripción en el registro de la **UAF**.

ii. Segundo hito: capacitación de los encargados del Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF** a través de la plataforma de la **UAF**.

iii. Tercer hito: comunicación del jefe de servicio a todo el personal de la existencia del Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF**, su encargado y sus objetivos.

iv. Cuarto hito: actualización y/o complementación de la Matriz de Riesgos Estratégica, considerando las directrices entregadas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno en el *Documento Técnico N° 70, versión 0.2: Implantación, Mantenimiento y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público*.

v. Quinto hito: formular e implementar un Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF** de acuerdo a las respectivas peculiaridades, tamaño, características y sector en el cual se desarrollan, plasmándolo en un documento denominado Manual del Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF**.

El cumplimiento de todos los hitos definidos fue verificado por los auditores internos de los servicios públicos que conforman la Red de Auditoría Interna de Gobierno, en base a instrumentos de recolección de datos e instrucciones del **CAIGG**.

Los resultados del trabajo fueron comunicados al Ministerio de Hacienda, con la finalidad de retroalimentar y mejorar el sistema. Estos instrumentos se publicaron en el sitio web del **CAIGG**²¹, para su consulta permanente.

Se debe destacar que la coordinación y verificación del cumplimiento del Oficio Circular N° 20 y, en general, de todas las actividades asociadas al Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF**, significó un importante esfuerzo para el **CAIGG**, dado que no solo fue necesario estructurar una red con los encargados del sistema,

21 <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/>.

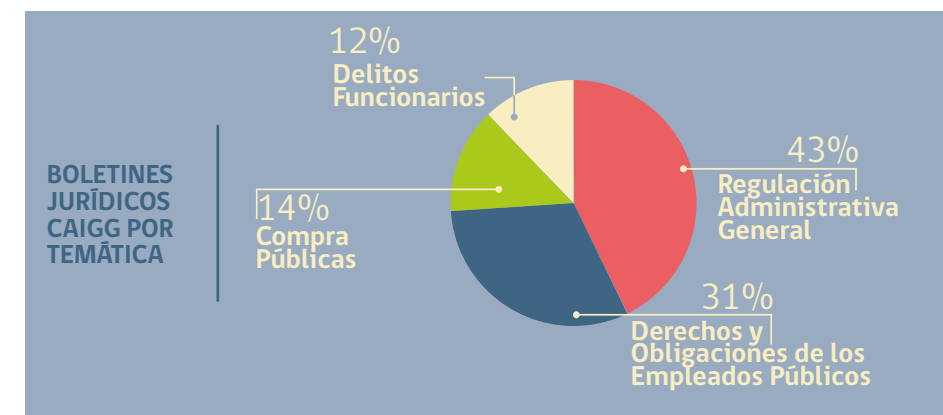
sino que se debieron generar y reforzar nuevas competencias para responder a estos retos. Efectivamente, por normas de auditoría interna, si bien los auditores deben conocer estos temas, no se espera que sean especialistas, pero el rol que le cupo al **CAIGG** implicó preparar equipos para abordar el desafío, capacitación de personal y obtención de certificaciones internacionales en estas materias.

IV. Difusión de Temas de Interés Jurídico para las Autoridades

Este componente está referido a la difusión que hizo el **CAIGG**, mediante boletines técnicos, de temas sobre normas y regulaciones relevantes para las autoridades en el sector público. De forma constante, el **CAIGG** identificaba tópicos que podían ser importantes para el perfeccionamiento de la labor de los servicios públicos y sus autoridades, y desarrollaba un documento sumario, denominado *Boletín Electrónico*, que consideraba los aspectos principales de una norma o regulación, que se distribuía periódicamente a todos los ministros, subsecretarios, intendentes y jefes de servicio vía correo electrónico. Simultáneamente, se publicaba en el sitio web del **CAIGG** para su consulta permanente.

GRÁFICO III- 1

Fuente: CAIGG



Fue así como durante el periodo 2014-2017 se publicaron más de cuarenta boletines sobre temas de interés, tales como los procedimientos disciplinarios, el juicio de cuentas, las modificaciones a la Ley 19.886 de Compras Públicas y la actualización de la reforma previsional, entre otros. Tal acción fue -y aún es- una importante herramienta de apoyo a la gestión de más de doscientas instituciones, entre ministerios y servicios públicos. Esta acción fue transversal, pues también respondió a la labor del **CAIGG** respecto a la fase de generación de competencias profesionales.

* Ver Gráfico III - 1

Del gráfico se destaca que los mayores esfuerzos en materia de boletines jurídicos, se orientaron

a las temáticas relacionadas con regulación administrativa general, para los funcionarios del Estado.

V. Retroalimentación a los Hallazgos Críticos de Informes de Fiscalización de la Contraloría General de la República publicados en su sitio web

Con una visión preventiva, el **CAIGG** se preocupó de que las autoridades de la Administración del Estado no solo conocieran y estuvieran al tanto de los informes de fiscalización de la Contraloría General de la República que corresponden a sus instituciones, sino que -además- rele-

vó cada informe de trascendencia para promover su respuesta y la adecuada reacción del servicio público involucrado.

En virtud de lo anterior, cada informe que la Contraloría General de la República publicaba en su sitio web y que era considerado crítico por el **CAIGG**, era estudiado y analizado, generando como producto una retroalimentación a través de un correo electrónico que se enviaba a la autoridad correspondiente. El mensaje de dicho correo consideraba un resumen con las observaciones de mayor relevancia y la solicitud de formular medidas preventivas y/o correctivas para superarlas.

VI. Retroalimentación y Seguimiento de Hallazgos Críticos de Informes de las Unidades de Auditoría Interna

Con el mismo enfoque preventivo y de apoyo a la gestión explicado en el punto anterior, el **CAIGG** revisó todos los informes de auditoría interna que recibió de parte de los servicios y entidades públicas que le reportaban. Con ellos realizó un trabajo de análisis, para determi-

nar cuáles contenían hallazgos de carácter crítico.

Para identificar los informes y/o los hallazgos críticos se examinaba los montos de dinero involucrados, el impacto del hecho o la presencia de posibles irregularidades administrativas, entre otros factores. Posteriormente, mediante correo electrónico se enviaba a las autoridades un resumen de las observaciones de mayor relevancia, solicitando que se formularan medidas preventivas y correctivas que permitieran corregir tales hallazgos y evitar su reiteración.

VII. Asesoría en Sistemas Preventivos y de Control en las Organizaciones Públicas

En forma adicional de la asesoría global que se entregó a la Administración del Estado -a través de las iniciativas y acciones comentadas en los párrafos anteriores-, se brindaron asesorías específicas a diversas autoridades del sector público en materia de diseño, implantación y funcionamiento de sistemas preventivos de control y gobernanza. Las asesorías fueron solicitadas formalmente por las au-

toridades, destacando las siguientes:

i. Carabineros de Chile: se brindó apoyo para establecer un sistema de auditoría consistente con la normativa que rige a esa institución, pero que recogiera de alguna manera lo dispuesto por los estándares y normas de auditoría interna internacionales y nacionales. Para lograrlo, el **CAIGG** efectuó capacitaciones especiales orientadas a las necesidades de la unidad de auditoría de la entidad. Estas actividades se han desarrollado desde mediados del 2017.

ii. Ejército de Chile: también se prestó apoyo para fortalecer el sistema de auditoría, de manera que fuera consistente con la normativa que rige a esa institución, pero recogiendo, lo dispuesto por los estándares y normas de auditoría interna internacionales y nacionales. Se realizaron capacitaciones especiales orientadas a las necesidades de la unidad de auditoría de la entidad o de entidades dependientes. Estas actividades también se iniciaron a partir de mediados del 2017.

iii. Ministerio Público: se apoyó la instalación de un proceso de gestión de riesgos para la insti-

tución que, sin ser un organismo de la Administración Central, pero dada la experiencia del **CAIGG** en estas materias, buscó colaboración y asesoría para implementar un proceso de gestión de riesgos ajustado a su realidad y necesidades. Estas actividades comenzaron a desarrollarse en 2016 y se iniciaron con capacitaciones para explicar a los altos directivos del Ministerio Público lo que implicaba un proceso de gestión de riesgos y sus beneficios para la institución.

VIII. Programas de mejoramiento de la gestión institucional (PMG - MEI)

Estos programas permanentes de gobierno se enmarcan en un conjunto de áreas prioritarias comunes a desarrollar por parte de todas las instituciones del sector público, donde se incluyen tanto los objetivos de gestión a cumplir, como los respectivos sistemas y etapas a implementar. Todas esenciales para un desarrollo eficaz y transparente de su gestión. Entre 2014 y 2018, el rol del **CAIGG** en esta materia fue participar como integrante de la Red de Expertos, encargada

de capacitar los contenidos y asesorar en el cumplimiento a todos los servicios públicos y entidades del Estado que tienen comprometidos indicadores de auditoría interna, en el marco de un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) o de Metas de Eficiencia Institucional (MEI), para apoyar en la evaluación y revisión los resultados de estos servicios públicos y entidades, para el (los) indicador(es) del Sistema de Auditoría Interna.

IX. Mecanismos y convenios internacionales - MESICIC

El Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (**MESICIC**) es un instrumento de carácter intergubernamental establecido en el marco de la Organización de Estados Americanos (**OEA**) para apoyar a los estados que son parte del mismo en la implementación de las disposiciones de esa convención. Esto se realiza mediante un proceso de evaluaciones recíprocas y en condiciones de igualdad, en donde se formu-

lan recomendaciones específicas con relación a las áreas en que existan vacíos o requieran mayores avances.

Es necesario destacar que en esta materia, el **CAIGG** ejerció como experto titular y alerno del mecanismo, y tuvo como rol coordinar el cumplimiento de las disposiciones de esa convención en el país, así como informarle periódicamente sobre los avances y dificultades en la implementación de las recomendaciones que se hacen en cada una de las reuniones anuales.

* Ver Cuadro III-1

CUADRO III-1		Reuniones MESICIC periodo 2014-2017		
		Fuente: CAIGG		
PARTICIPACIÓN	FECHA	PAÍS	AÑO	MATERIAS TRATADAS
1	Desde 08 al 12 de septiembre de 2014	Estados Unidos	2014	Participación en XXIV reunión del Comité de Expertos del MESICIC, revisión, consideración, y aprobación de Informes por País de Belice, Haití, Jamaica, San Vicente y las Granadinas, Surinam, y Grenada
2	Desde 07 al 09 de octubre de 2014	Antigua y Barbuda	2014	Participación como Estado Evaluador (CHILE) en Comisión Anticorrupción OEA que realiza Visita in situ a Antigua y Barbuda
3	Desde 13 al 20 de marzo de 2015	Estados Unidos	2015	Participación en XXV Reunión del Comité de Expertos MESICIC, revisión, consideración, y aprobación de Informes por País de Antigua y Barbuda, Las Bahamas, San Kitts y Nevis, Estados Unidos, y Venezuela; Defensa Visita in situ de Antigua y Barbuda ante el Pleno de Expertos MESICIC
4	Desde 12 al 17 de noviembre de 2015	Estados Unidos	2015	Participación en IV Reunión de la Conferencia MESICIC, revisión, consideración y aprobación de Informe Hemisférico de fin de IV Ronda de Análisis MESICIC, y Estructura, Metodología, Normativa Visitas in situ, Cronograma y Calendarización de comienzo de V Ronda de Análisis MESICIC
5	Desde 12 al 15 de septiembre de 2016	Estados Unidos	2016	Participación en XXVII Reunión del Comité de Expertos MESICIC, revisión, consideración, y aprobación de Informes por País de Costa Rica, Ecuador, Honduras, y México
6	Desde 03 al 06 de octubre de 2016	Chile	2016	Participación en Visita in situ a Chile, realizada por Comisión Evaluadora OEA dentro de la V Ronda de Análisis MESICIC
7	Desde 10 al 17 de marzo de 2017	Estados Unidos	2017	Participación en XXVIII Reunión del Comité de Expertos MESICIC, revisión, consideración, y aprobación de Informes por País de Argentina, Chile, El Salvador, y Panamá; Defensa de Visita in situ de Chile frente al Pleno de Expertos MESICIC
8	Desde 11 al 15 de septiembre de 2017	Estados Unidos	2017	Participación en XIX Reunión del Comité de Expertos MESICIC, revisión, consideración, y aprobación de Informes por País de Canadá, Colombia, y República Dominicana

X. Instrucciones del Presidente de la República para el fortalecimiento y control preventivo de los recursos públicos y la probidad en el Estado

Otro mecanismo que ha utilizado el **CAIGG** para el apoyo preventivo a la gestión de las autoridades, han sido las instrucciones emitidas por el Presidente de la República en materia de reporte y cumplimiento con los requerimientos técnicos del **CAIGG**. Estas tienen como objetivo fortalecer el control interno y la probidad en el Estado y deben ser cumplidas por las autoridades y la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

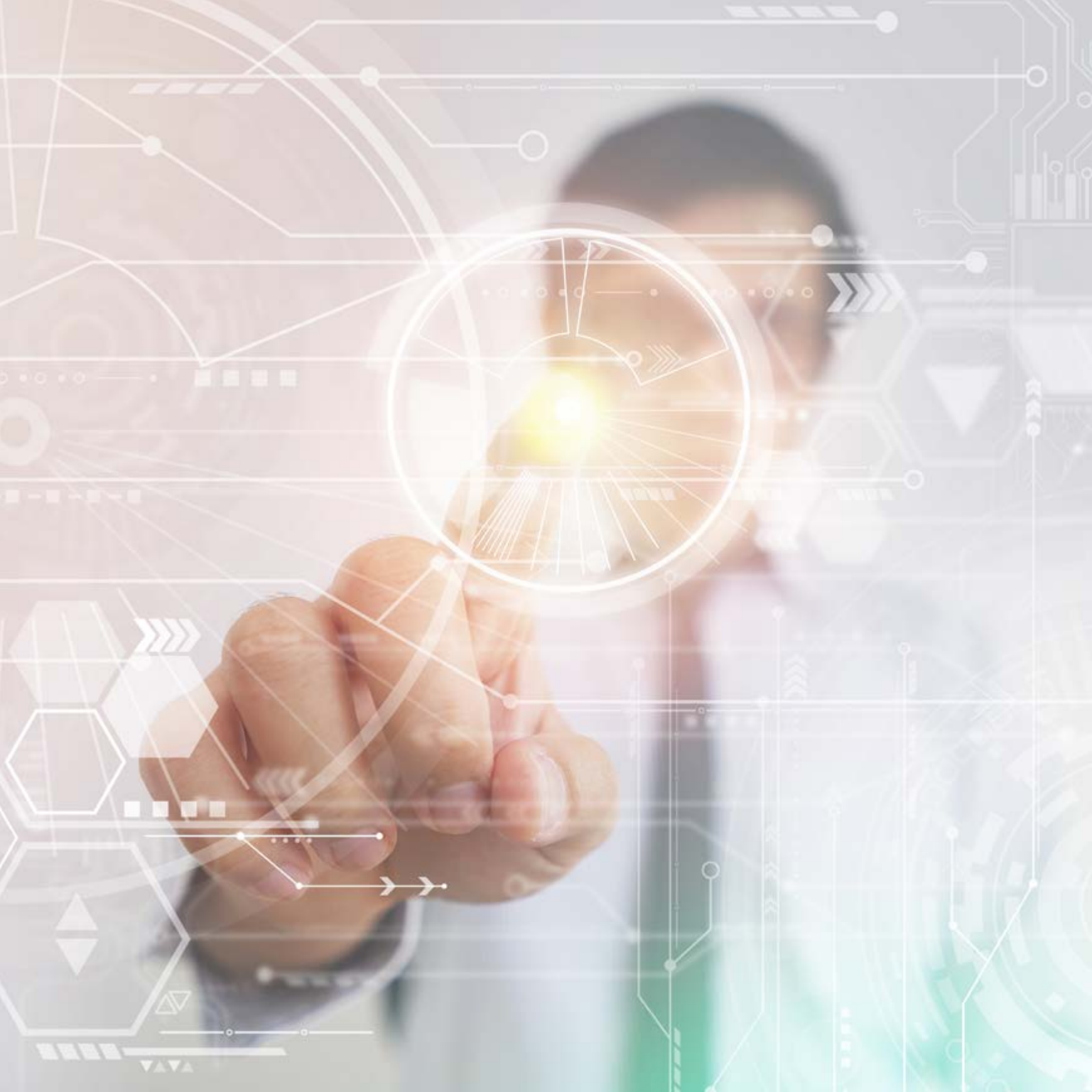
El Gabinete Presidencial N° 1.669 del 10 de septiembre de 2014, instruyó a las autoridades sobre el oportuno cumplimiento de las instrucciones y requerimientos del **CAIGG**, en materias relacionadas con:

- Mantener adecuados sistemas de control interno.
- Velar por el oportuno reporte al **CAIGG**.
- Promover la coordinación de los auditores internos con el **CAIGG**.

- Asegurar que las Unidades de Auditoría Interna implementen las metodologías, modelos o enfoques diseñados por el **CAIGG**.
- Apoyar con recursos a los auditores internos.
- Velar por que los auditores internos cumplan con los requisitos o modelos de competencias formulados por el **CAIGG**.
- Informar al Auditor General de Gobierno sobre el nombramiento, ratificación o cambio de los auditores internos.
- Facilitar la participación de los auditores ministeriales en el Comité Técnico Asesor y de los auditores internos en los Comités de Auditoría Ministerial.

PARTE II:

**ESTRATEGIA MARCO DE TRABAJO
ALINEADO A NORMAS Y ESTÁNDARES
INTERNACIONALES**



I. Marco de Trabajo (Framework)

El **CAIGG** estableció esta estrategia con el propósito de actualizar un marco de trabajo con criterios de calidad reconocidos internacionalmente, para realizar de mejor manera la labor de Auditoría Interna de Gobierno.

A nivel internacional, entre los años 2000 y 2017 las disciplinas de auditoría interna, gestión de riesgos y control interno experimentaron relevantes cambios para ajustarse a los nuevos desafíos y problemáticas de un mundo cambiante y dar cuenta así de los nuevos enfoques y actitudes de las organizaciones, empresas y personas, tanto del mundo privado como público.

Es así como el año 2009 se publicó la norma internacional **ISO 31000**, que aportó una nueva visión integrada para la gestión de riesgos, sistematizándola en principios, marco y proceso. Este cambio llevó al Instituto Nacional de Normalización (**INN**) a publicar la norma **NCh-ISO 31000**, en el año 2012.

En otro ámbito, en el año 2013 se modificó el Marco de Control Interno Integrado (**COSO I**) del año 1992, manteniendo la definición de control interno y sus cinco componentes de control inter-

no, pero incorporando mejoras y aclaraciones para facilitar el uso y aplicación del marco, adicionando principios y puntos de interés para ampliar y actualizar los conceptos del control interno.

Por otro lado, el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (**IPPF**) del Instituto de Auditores Internos Global (**IIA**), también sufrió un proceso de modificación y actualización, desde el año 2015 y hasta el año 2017.

A nivel nacional, en tanto, se modificaron varias normas de gran relevancia para el Estado, tales como el Reglamento de la Ley 19.886 sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios, la Ley 20.880 sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses, y la Ley 19.913 Orgánica de la Unidad de Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda (**UAF**), entre otras.

En el ámbito de la disciplina de auditoría interna, el Colegio de Contadores de Chile emitió el 2013, entre otras, la *Norma N° 4: Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión*, a través de la cual se adaptaron las Normas Internacionales de Auditoría Interna del **IIA** para Chile.

Por otra parte, como se indicó en el capítulo II, los objetivos gubernamentales de auditoría para el 2014

y para el periodo 2015-2018 -sobre aseguramiento de la probidad administrativa y la transparencia; mantención, mejoramiento y aseguramiento del proceso de gestión de riesgos y examen del sistema de control interno financiero y no financiero- establecieron, mediante instructivo presidencial, que los servicios públicos debían realizar su trabajo de verificación de acuerdo con los criterios técnicos que definiera el **CAIGG**.

En estas condiciones, dados los cambios normativos a nivel internacional y nacional y las responsabilidades asignadas al **CAIGG**, este se abocó al diseño de un marco de trabajo (framework) que considerara todos estos cambios y los ajustará a la realidad del país y, específicamente, a la del sector público.

Este marco de trabajo fue construido principalmente por los profesionales del propio **CAIGG**, que poseen competencias certificadas a nivel internacional, tales como las acreditaciones Auditor Interno Certificado (**CIA**), Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (**CGAP**), Certificación en Autoevaluación de Controles (**CCSA**) y Certificación en Aseguramiento de Gestión de Riesgos (**CRMA**), todas del **IIA**.

Se incluyeron también los profesionales con acreditaciones de otros organismos internacionales, tales como: Examinador de Fraude Certificado (**CFE**), Especialista Certificado en Antilavado de Dinero (**CAMS**) y Especialista Certificado en Delitos Financieros (**CFCS**), de las asociaciones internacionales **ACFE**, **ACAMS** y **ACFCS**, respectivamente. También se incluyeron profesionales con vasta experiencia en auditoría interna, control interno, gestión de riesgos y ética pública y probidad, dada su constante vinculación con la Red de Auditoría Interna de Gobierno. De forma complementaria, se contó con asesoría externa en ciertos temas específicos.

Fue así como se diseñó el marco de trabajo, el que consta de seis líneas de acción que se plasmaron en términos resumidos en el *Documento Técnico N° 95: Marco de Trabajo - Líneas de Acción Estratégicas, Periodo 2014 - 2018*.²²

Las seis líneas de acción desarrolladas por el **CAIGG** para esta estrategia fueron:

1. Auditoría Interna, que se orienta a lograr que las Unidades de Auditoría Interna se estructuren internamente, definan competencias profe-

22 Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el **CAIGG**: periodo 2014-2018.

sionales y realicen su trabajo de forma estandarizada, en base a criterios de calidad reconocidos y aceptados en la disciplina.

2. Gestión de Riesgos, que persigue que las organizaciones públicas cuenten con un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado en toda la organización para gestionar riesgos críticos; mediante la identificación, evaluación, medición, comunicación y tratamiento de los riesgos.

3. Control Interno, que apunta a que las organizaciones públicas cuenten con un sistema de control interno efectivo -encabezado por el jefe de servicio, el equipo directivo y el resto de los funcionarios de cada organización- diseñado con el fin de proporcionar un grado de aseguramiento razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con las operaciones, la información y el cumplimiento.

4. Ética Pública y Probidad, que se orienta a lograr que las organizaciones públicas cuenten con un sistema de control, que proporcione un grado de

aseguramiento razonable, en cuanto al cumplimiento en materia de ética pública y probidad.

5. Técnicas y Herramientas de Trabajo, esta línea busca que los profesionales del sector público -y en especial los que ejercen la auditoría interna y la gestión de riesgos- puedan comprender y utilizar herramientas relevantes en el ejercicio de su trabajo que les permitan agregar valor y mejoren la eficacia de las actividades preventivas en las organizaciones gubernamentales.

6. Competencias Profesionales en Auditoría Interna, se orienta a lograr que los profesionales del sector público -y en especial aquellos que ejercen la auditoría interna- puedan adquirir y desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio de su trabajo, dando cumplimiento a los criterios de calidad que definen los estándares internacionales en esta disciplina.

Independientemente de sus componentes y actividades, todas las líneas de acción interactúan permanentemente dentro del marco de trabajo creado por el **CAIGG**.

Es relevante señalar que la dinámica del marco de trabajo en cada una de las líneas estratégicas se sustentó sobre las cuatro fases de calidad del Ciclo de Deming.

Este ciclo, también conocido como ciclo de mejora continua o círculo **PDCA** (del inglés *plan-do-check-act*, planificar-hacer-verificar-actuar), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro fases. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (**SGC**)

y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (**SGSI**).²³

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la partici-

23 Mayor información en Asociación Americana de la Calidad: www.asq.org.

pación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

*** Ver Figura III - 1**

De acuerdo al ya citado ciclo de calidad, el **CAIGG** definió para cada línea de acción una fase de planificación o diseño, una de desarrollo o implementación, otra fase de verificación y finalmente la fase de retroalimentación o ajuste, lo que implicó que cada línea se esboza,

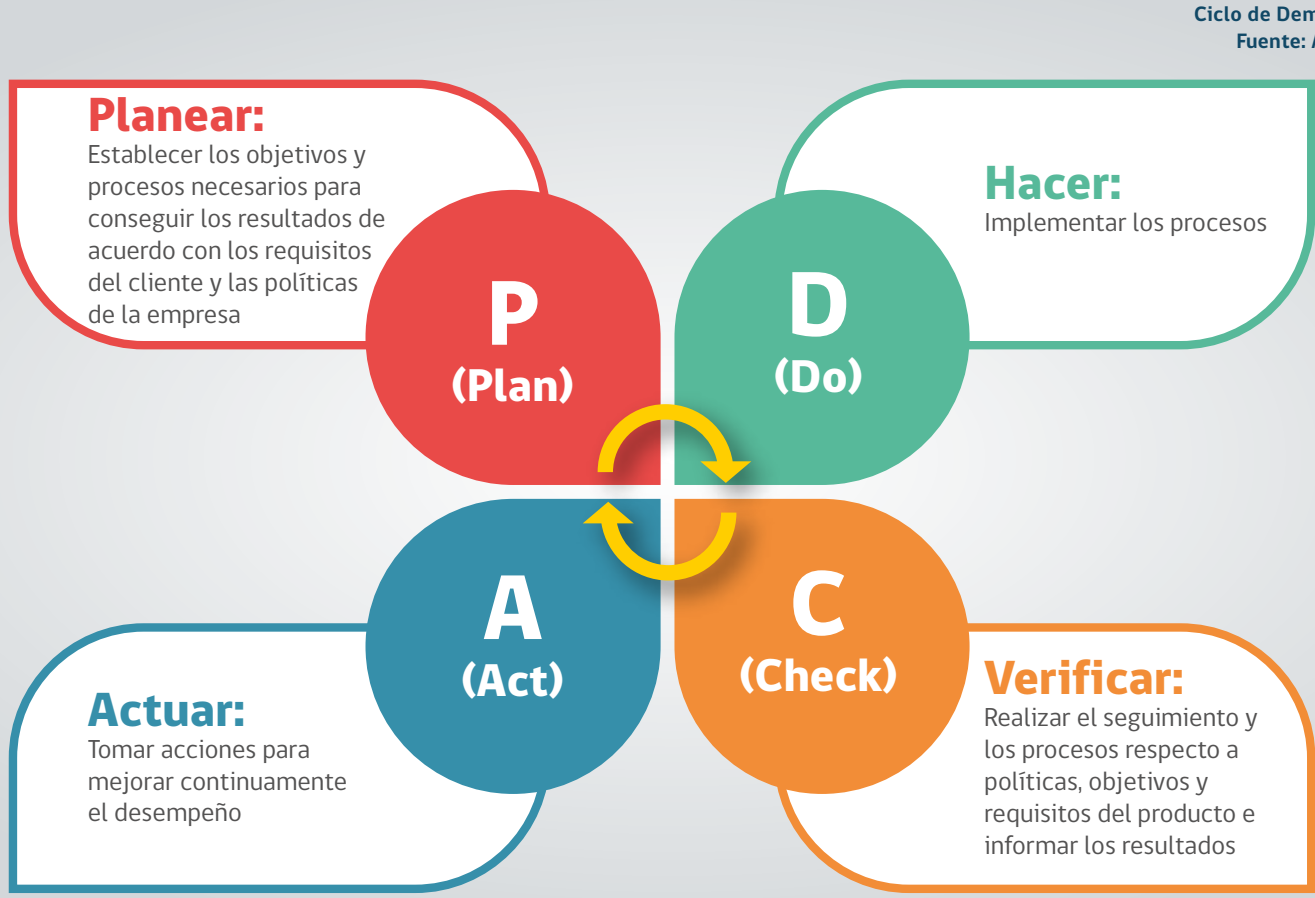
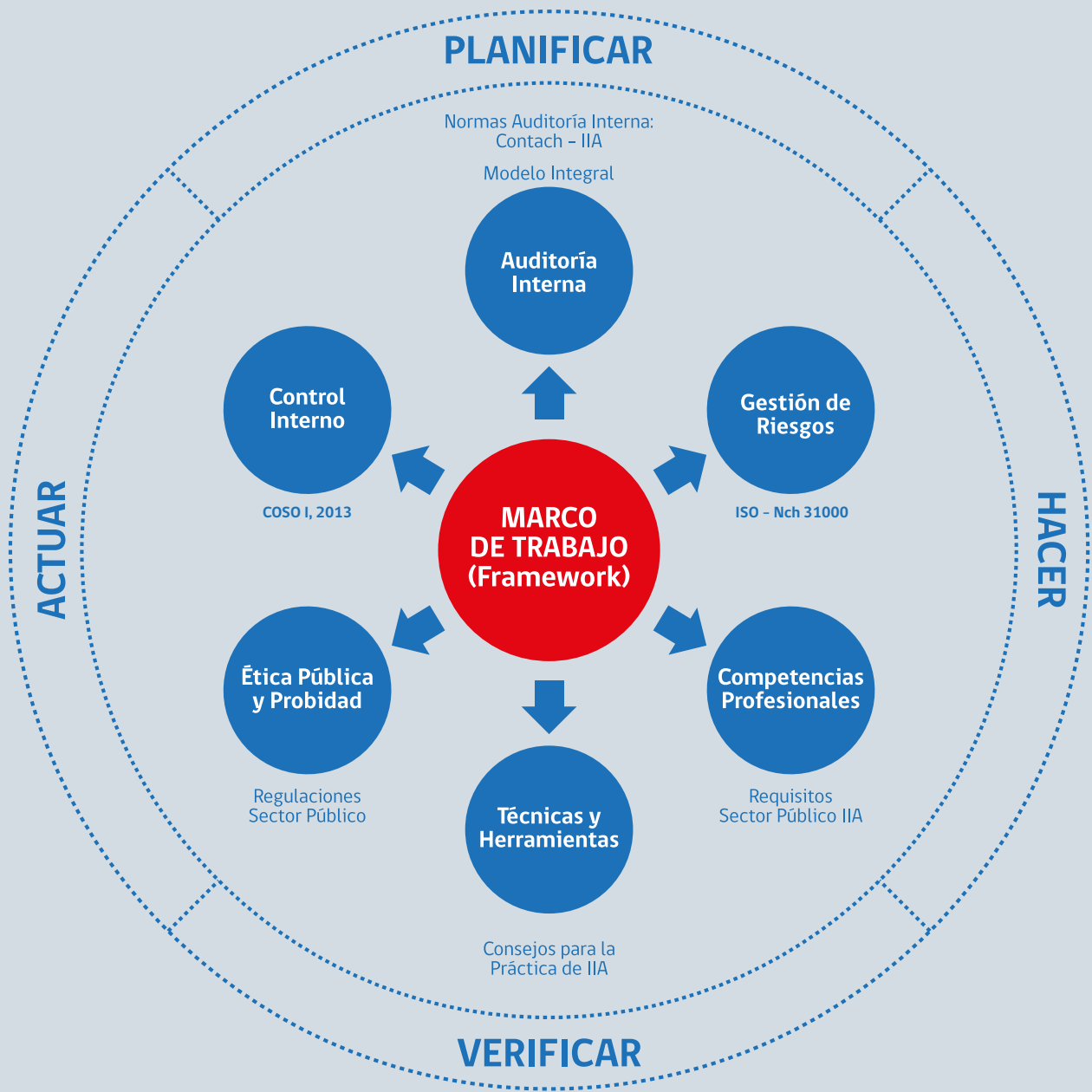


FIGURA III - 1

FIGURA III – 2

Marco de Trabajo del CAIGG para el periodo 2014-2018
Fuente: CAIGG



planifica y define para ponerse en práctica y aplicarla. Luego, dicha aplicación se evalúa y, de acuerdo a ello, se identifican sus puntos fuertes y débiles, retroalimentando, corrigiendo y perfeccionando la línea de trabajo, con lo que se promueve su mejora continua.

* Ver Figura III – 2

Fase de Diseño o Planificación

El Consejo de Auditoría planificó lo que se pretendía lograr en cada línea de acción, estableciendo los pasos a seguir y los elementos que se debían considerar para conseguir los propósitos planteados.

Esto se llevó a cabo en base a la investigación y delineación de cada una de las líneas, las que se vieron reflejadas posteriormente en directrices técnicas que se desarrollaron en la fase siguiente.

Fase de Desarrollo o Implementación

En el desarrollo de la planificación, el CAIGG realizó un seguimiento de acuerdo con el orden y prioridad que se estableció en la fase. De esta forma, el Consejo de Auditoría utilizó algunos de los elementos ya existentes en la Administración del Estado, y que facilitarían su desarrollo.

El principal de ellos fue el instructivo presidencial N° 369 de 06.03.2015, que establece objetivos gubernamentales de auditoría para el periodo 2015-2018, el que –como vimos anteriormente– proporciona los lineamientos y énfasis que cada gobierno desea imprimir para la auditoría interna durante su gestión.

Otro elemento clave en la implementación de las líneas de acción, fueron los cerca de cuarenta documentos técnicos que emitió el CAIGG en el periodo. Estos documentos técnicos se publicaron en el sitio web del CAIGG²⁴, para su consulta permanente. Ellos tradujeron lo estipulado en las normas y estándares internacionales, adaptándolos a la realidad chilena, para su utilización por parte de los auditores internos, autoridades y personal en la Administración del Estado.

También destacan los cursos y talleres realizados a Red de Auditoría Interna de Gobierno y a las autoridades y personal en la Administración del Estado. Estos versaron principalmente sobre los temas tratados en los documentos técnicos emitidos por el CAIGG.

Este proceso permitió preparar a un equipo de instructores con el

que actualmente cuenta el CAIGG, y que posee competencias en cada una de las seis líneas de acción. A su vez, estos instructores contribuyeron a generar competencias en los auditores internos de los distintos servicios públicos.

Complementando lo anterior, el CAIGG llevó adelante un proceso de promoción respecto de los productos que precisaba fueran conocidos y que se comenzaran a utilizar e implementar en cada servicio o sector del Estado.

Fase de Verificación

Tras el diseño e implementación de sus acciones, para avanzar en esta fase el Consejo de Auditoría verificó que se estuviera actuando de acuerdo con la planificación establecida, que los efectos del plan fuesen los que esperaba y que se correspondieran con los criterios de calidad definidos en el diseño inicial.

En definitiva, la fase consistió en chequear el modo en que se había desarrollado la implementación de las líneas de trabajo por parte de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, identificando fortalezas y debilidades.

Esta fase se trabajó durante cada periodo anual, en el que cada re-

24 Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014-2018.

porte o producto recepcionado en el **CAIGG** tuvo alguna revisión de calidad específica.

Fase de Retroalimentación o ajuste de la Línea de Acción

A partir de los resultados de la verificación –proceso que también implicó la comunicación con las autoridades de los servicios y entidades públicas– y en la medida que fue necesario, el **CAIGG** retomó la fase de planificación o diseño, para la mejora continua de las líneas de acción.

Ello significó que cada una de las revisiones que se realizaron en el **CAIGG** de los productos enviados por los auditores internos y/o autoridades de la Administración del Estado, fueron retroalimentadas, dependiendo de la criticidad del tema, ya fuera a nivel de la autoridad del ministerio o servicio, o de la auditoría ministerial o interna. En última instancia, además, se comunicaron sus resultados, en términos generales, a las autoridades superiores que correspondía.

Esta retroalimentación de la labor realizada en cada línea de acción permitió corregir y mejorar el marco de trabajo, rectificando las debilidades detectadas y promoviendo la mejora continua.

II. Gestión y principales resultados de las líneas de acción

A continuación, se detallan las actividades que el **CAIGG** desarrolló durante el periodo 2014–2018, para las seis líneas de acción establecidas en el marco de trabajo, de acuerdo con la metodología de diseño e implementación que se determinó para cada una de ellas.

Se presentan además, en términos globales, los productos y resultados específicos obtenidos en cada línea, para después indicar aquellos comunes a todas o varias de las líneas, sean estos directos o indirectos. También se resaltan los factores clave de éxito comunes al trabajo realizado por el **CAIGG** en torno a las líneas.

1. Línea de Acción: Auditoría Interna

Esta línea de acción está relacionada con la aplicación, en el sector público, de normas de auditoría interna nacionales emitidas por el Colegio de Contadores de Chile, y las internacionales, emitidas por el Instituto de Auditores Internos Global (**IIA**).

Su elaboración tuvo como propósito lograr que las Unidades de Auditoría Interna se estructurasen internamente, definieran competencias profesionales y realizaran su trabajo de forma estandarizada, en base a criterios de calidad reconocidos y aceptados en la disciplina.

Con ello, la disciplina apunta a que la auditoría interna agregue valor y mejore las operaciones de una organización gubernamental, mediante sus actividades de aseguramiento y consultoría.

También debe ayudar a cumplir con los objetivos de la organización, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Fase Planificar la Línea Auditoría Interna

Las principales acciones fueron:

- Un análisis de los informes de organismos internacionales que habían realizado estudios o diagnósticos sobre el **CAIGG**, realizados por el **BID**, la **OCDE** y el Banco Mundial en los años 2008, 2013, 2014 y 2015.

- Un diagnóstico para identificación de brechas entre la metodología utilizada por el Consejo de Auditoría Interna hasta el año 2014, respecto de los estándares nacionales e internacionales vigentes a esa fecha. Para ello, se compararon tanto las normas existentes como las experiencias prácticas en otros países.

- En paralelo, se realizó una serie de entrevistas con expertos nacionales e internacionales en materia de auditoría interna. Y también con representantes de asociaciones gremiales de auditoría interna, especialmente con la Comisión de Auditoría Interna del Colegio de Contadores de Chile (**COMAIG**), con los representantes del Instituto de Auditoría Interna (**IIA**) y con representantes de la Fundación Latinoamericana de Auditoría Interna (**FLAI**). Todos ellos son los máximos representantes tanto en Chile como en el extranjero de la disciplina y permitieron grandes avances para identificar desafíos y validar la labor del **CAIGG**.

- También hay que destacar el estudio exhaustivo de las normativas y modelos de auditoría interna gubernamental

aplicadas en Latinoamérica y en algunos países de la **OCDE**.

- A nivel académico, se llevó a cabo una investigación sobre contenidos de mallas curriculares de carreras vinculadas con la auditoría interna, en entidades educacionales nacionales y extranjeras. Esto permitió identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con la formación en la disciplina de auditoría interna en Chile.
- Con ese mismo objetivo se estudiaron los contenidos de exámenes de certificación internacionales, destinados a profesionales en materia de auditoría interna, gestión de riesgo, control interno, fraude y lavados activos. En especial se estudió con mayor profundidad las certificaciones Auditor Interno Certificados (**CIA**) y Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (**CGAP**), ambas del **IIA**.

Fase Desarrollar la Línea

Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- La utilización de los objetivos gubernamentales de auditoría 2014–2018, en las áreas de

aseguramiento de la probidad administrativa y la transparencia; mantención, mejoramiento y aseguramiento del proceso de gestión de riesgos y examen del sistema de control interno.

- El uso de los requerimientos del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2014–2018, en el Sistema de Auditoría Interna.
- Se redefinió un mecanismo implementado en el gobierno anterior, para que los auditores internos comunicasen situaciones especiales, que pudiesen afectar la imagen del servicio público, ello con la finalidad de conocer las acciones correctivas y preventivas asumidas para mejorar esos casos hasta su total solución. A esto se denominó *Reporte de Quiebres de Control*.
- Se redefinió un mecanismo implementado en el gobierno anterior, denominado *Reporte de Certificado en Origen*, con la finalidad que esta fuera una especie de certificación por parte de los servicios públicos reportantes, acerca del estado de la auditoría interna y la gestión de riesgos, en la organización y sus planes de mejora.

- Dictación de cursos presenciales y *online* de actualización para competencias profesionales en el sector público.
- Formulación de informes consolidados del sector público, en base a requerimientos de autoridades y organismos con alianzas estratégicas, dando cumplimiento al Oficio Gabinete Presidencial N° 522 y al Oficio Circular N° 16.
- Participación en grupos de trabajo de organizaciones latinoamericanas de auditoría interna gubernamental, específicamente la Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno del Mercosur (**REO-GCI**). El **CAIGG** representa a Chile como Estado asociado del **MERCOSUR** y participa en las reuniones que se definen en este ámbito. Gracias a esta participación y la comunicación que allí se estableció, el **CAIGG** pudo compartir su experiencia con otros países y, al mismo tiempo, enriquecer su toma de decisiones.
- Definición de directrices y metodologías, mediante documentación técnica que incluyó un Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno y diversos programas de

aseguramiento específicos para áreas claves del sector público:

► El modelo contenido en el *Documento Técnico N° 90: Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno*, ilustra todas las fases del proceso de auditoría interna (planificación estratégica, plan de auditoría basada en riesgos, planificación del trabajo de auditoría interna, ejecución del trabajo de auditoría interna, comunicación del trabajo de auditoría interna y seguimiento del trabajo de auditoría interna). Este documento consideró para su elaboración, los contenidos consolidados de los siguientes documentos técnicos:

- *Documento Técnico N° 63: Formulación del Plan Anual de Auditoría basado en Riesgos.*

- *Documento Técnico N° 82: Diccionario de Auditoría Interna para el Sector Público.*

- *Documento Técnico N° 83: Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna.*

- *Documento Técnico N° 84: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna.*

- *Documento Técnico N° 85: Ejecución del Trabajo de Auditoría Interna.*

- *Documento Técnico N° 86: Comunicación del Trabajo de Auditoría Interna.*

- *Documento Técnico N° 87: Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna*

► Los documentos técnicos²⁵ que se ocuparon de aseguramientos específicos en materias de interés del sector público fueron:

- *Documento Técnico N° 69: Aseguramiento al Proceso de Compras Públicas.*

- *Documento Técnico N° 71: Aseguramiento al Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público.*

- *Documento Técnico N° 73: Aseguramiento a Procesos de Soporte Financieros para la Gestión.*

- *Documento Técnico N° 79: Aseguramiento a Concesiones en el Sector Público.*

²⁵ Un documento técnico puede estar incluido en más de una línea de acción.

- *Documento Técnico N° 80: Aseguramiento a la aplicación de Normas del Código del Trabajo en el Sector Público.*

- *Documento Técnico N° 98: Programa Global Para Aseguramiento del Sistema de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Funcionarios en el Sector Público.*

También se emitieron otros documentos técnicos relacionados directamente con el proceso de auditoría interna:

- *Documento Técnico N° 92: Modelo de Estatuto para la Unidad de Auditoría Interna Gubernamental.*

- *Documento Técnico N° 100: Conceptos Básicos de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad para la Auditoría Interna en el Sector Público.*

► Por último, se destaca el *Documento Técnico N° 94: Trabajos de Consultoría en Auditoría Interna*, que se ocupó de cómo los auditores internos deben realizar los servicios de consultoría.

Los documentos técnicos se difundieron en forma oportuna a la Red de Auditoría Interna de Gobierno, que además fue capacitada al respecto. Los documentos se publicaron en el sitio web del **CAIGG**²⁶, para su consulta permanente.

Se crearon cuatro *softwares*, o sistemas de información para respaldo, procesamiento y generación de reportes de gestión sobre el flujo de informes que llegaban al **CAIGG** producto de la aplicación del Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno y de las directrices técnicas sobre aseguramiento y consultoría. Al final de este capítulo se describen las características de cada uno de ellos.

Este trabajo de análisis y su traducción en plataforma informática, realizado *in-house* por profesionales del **CAIGG**, no solo se transformó en un logro en términos de diseño de un producto novedoso y nacional, sino que permitió realizar de forma más eficiente la revisión y gestión de los miles de informes enviados por el aparato público al Con-

²⁶ Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: período 2014-2018.

sejo de Auditoría, generando más valor agregado para su gestión.

También resulta relevante señalar que, para una correcta implementación de la estrategia, fue necesario realizar una búsqueda y reclutamiento de profesionales para el **CAIGG**, que contaran con experiencia y competencias profesionales comprobadas en materia de: auditoría interna, gestión de riesgo, control interno, probidad, fraude y lavado de activos, en el sector público.

Para fortalecer estas competencias, a partir del año 2014 se capacitó internamente al personal del **CAIGG**, con lo que adicionalmente se logró la acreditación internacional de varios de sus profesionales en la certificación Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (**CGAP**) y en la designación *Quality Assurance (QA)*, ambas del **IIA**.

Finalmente, para implementar en forma adecuada la Línea de Auditoría Interna, el **CAIGG** buscó y estableció alianzas estratégicas permanentes con diversos organismos públicos, como la Dirección de Presu-

puestos (**DIPRES**), Dirección de Compra y Contratación Pública (**ChileCompra**), la Unidad de Análisis Financiero (**UAF**) y el Consejo para la Transparencia (**CPLT**), para mantener una comunicación fluida sobre temas comunes de interés en materia de auditoría y control gubernamental.

Fase Verificar la Línea

Para verificar el cumplimiento y la aplicación de los documentos técnicos y el apego a los estándares de calidad en el trabajo de los auditores de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, se definieron procedimientos internos de revisión y análisis para todos los productos que los servicios y entidades públicas reportaban al **CAIGG**.

Las medidas adoptadas para esto fueron las siguientes:

- Recepción y evaluación de la consistencia de los planes anuales de auditoría de cada servicio, realizando controles posteriores a lo largo del año para verificar sus avances. Esta fue una labor que se hizo contrastando y analizando el contenido y metodología utilizada, de acuerdo con los criterios de calidad, para así verificar si lo que se estaba haciendo estaba acorde al desarrollo de lo planificado.

- Dentro del Área de Gestión de Riesgos Corporativos se organizó una unidad de temas críticos encargada de evaluar los reportes de los servicios públicos de mayor criticidad. Para ello se establecieron dos tipos de criterios, el de criticidad *ex ante* y de criticidad *ex post*.

La criticidad *ex ante*, es aquella que se considera antes de revisar informes o revisiones específicas y está dada por la característica de los servicios públicos o procesos auditados. La criticidad *ex post* implica una combinación de los criterios de severidad del riesgo (nivel del riesgo sin considerar el efecto mitigante del control) y exposición al riesgo (nivel de riesgo que queda después de considerar los efectos mitigantes del control, es decir, el riesgo residual).

Así, aquellos procesos que en forma mayoritaria concentraron la más alta cantidad de riesgos de severidad alta o extrema, y de exposiciones al riesgo identificados como mayores o no aceptables; se consideran críticos. Esta unidad de temas críticos revisó de forma constante los informes críticos y preparó su

retroalimentación a los servicios públicos o entidades estatales.

- Por cada informe de auditoría recepcionado en el **CAIGG** se realizó un análisis de contenido y de los aspectos metodológicos utilizados en relación con el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno y en las directrices técnicas sobre aseguramiento y consultoría, retroalimentando al auditor interno o a las autoridades, según correspondiera, con la finalidad de destacar la importancia de los contenidos y recomendaciones de los informes, así como propender a la mejora en la formulación de las observaciones y recomendaciones.
- Se utilizaron, de forma acorde, los sistemas de información creados por el **CAIGG**, para registrar los análisis y evaluaciones de los informes de auditoría interna enviados por los servicios públicos.

Fase Retroalimentar o Ajustar la Línea

- Con toda la información recabada en la fase de verificación, fue posible establecer los ajustes necesarios a la fase de planificación de la línea, lo que incluyó las directrices

contenidas en la documentación técnica, a través de la emisión de nuevas versiones de los mismos; una adecuada retroalimentación a los auditores internos y a los jefes de servicio para obtener un trabajo de mayor calidad y la solución a los hallazgos reiterados y además permitió la creación de nuevos cursos y talleres de capacitación con descripción de mejoras de oportunidades.

- Dichos cursos se realizaron tras los ajustes emprendidos por el propio **CAIGG**, pero también a petición de sus clientes, es decir, de la Red de Auditoría Interna de Gobierno y de las autoridades de la Administración del Estado.

Principales Productos y Resultados de la Línea

- La creación y actualización permanente del Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno y de las directrices de aseguramiento y consultoría emitidas por el **CAIGG** adaptadas desde estándares y buenas prácticas internacionales a la realidad nacional, permitió, a lo largo del periodo presidencial 2014-2018, mejorar continuamente su labor de apoyo a la Auditoría

Interna de Gobierno, en base a la experiencia y retroalimentación de los mismos servicios públicos y a la experiencia ganada por el Consejo de Auditoría. Lo anterior, generó como resultado el cumplimiento con estándares y criterios de calidad que se requieren en la disciplina de auditoría interna y que al aplicarse correctamente, tienen un impacto positivo en la mejora continua del trabajo de los auditores internos en el Estado.

- La superación de la brecha reportada por el informe **BID** del año 2013. Materia que se vio reflejada en la redacción de un proyecto de ley que permitirá fortalecer a futuro la posición legal de la Auditoría Interna de Gobierno dentro de la Administración del Estado, basándose en las conclusiones del reporte, así como en el estudio de los modelos aplicados a nivel latinoamericano.²⁷
- Resultado positivo en la evaluación del sistema nacional de compras y contrataciones públicas de Chile (**CPAR**). Realizada por el Banco Interame-

ricano de Desarrollo (**BID**), utilizando la metodología **MAPS** (*Methodology for Assessing Procurement Systems, versión 2016*), desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (**OCDE**), el Banco Mundial y bancos regionales.

- Participación técnica en asociaciones gremiales de Auditoría Interna, tales como la **COMAIG** del Colegio de Contadores de Chile. Esto tiene como finalidad compartir espacios de conocimiento y generación de competencias, con el organismo gremial que por ley tiene la facultad de dictar normas relativas al ejercicio profesional (Ley 13.011 artículo 13 letra g).
- Asesoría a la Secretaría de Educación (**SEDUC**) de la República de Honduras, sobre la implementación de normas de auditoría interna y generación de competencias profesionales. Esta asesoría fue realizada en conjunto con la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (**AGCI**) del Ministerio de Relaciones Exteriores en el marco de la Cooperación Sur-Sur, de Chile a Centroamérica. Esta asesoría comenzó a ges-

²⁷ El detalle se encuentra en la estrategia de fortalecimiento normativo de la auditoría interna, como parte III de este capítulo.

tarse en noviembre de 2015 con la visita del Ministro de Educación de Honduras, la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno de Honduras (**ONADICI**) y profesionales de la **SEDUC** al **CAIGG**, y se continuó en 2017 con un diagnóstico in situ sobre el control interno y la auditoría interna de Honduras.

- Para mejorar el trabajo de análisis de los productos del proceso de auditoría interna, que se reciben en el **CAIGG**, se crearon aplicaciones informáticas de código abierto. Entre ellas se cuentan: las aplicaciones Sistema Auditoría **SIS-PA**, Sistema de Cumplimiento y Aplicación Reportes.
- En el ámbito internacional se alcanzaron protocolos de trabajo conjunto con la Auditoría Interna de la Nación de la República Oriental del Uruguay y con la Auditoría General del Poder Ejecutivo de la República del Paraguay, para conocer y compartir experiencias comunes y formas de solución de problemáticas generales.

Se participó en congresos y seminarios nacionales e internacionales relevantes para la profesión, de manera de llevar

CUADRO III - 2

Seminarios y/o congresos en los que participó el CAIGG

Fuente: CAIGG

TÍTULO DEL SEMINARIO/CONGRESO	ORGANIZADOR	PAÍS	AÑO
V Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno	REOGCI	Argentina	2014
VIII Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno	REOGCI	Paraguay	2015
XX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna - CLAI 2015	FLAI	Chile	2015
IV Congreso Nacional de Auditoría Interna - CONAI 2016	IIA Chile	Chile	2016
Desafíos y oportunidades para una Auditoría Interna de Gobierno en el nuevo escenario de Chile Bicentenario	CAIGG	Chile	2016

la labor y experiencia del Consejo de Auditoría a foros académicos y profesionales que buscan reforzar la posición del **CAIGG** como referente técnico en la disciplina de auditoría interna.

* Ver Cuadro III - 2

2. Línea de Acción: Gestión de Riesgos

Esta línea de acción se orienta a lograr que las organizaciones públicas cuenten con un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado en toda la or-

ganización para gestionar riesgos críticos; mediante la identificación, evaluación, medición, comunicación y tratamiento de dichos riesgos. Este proceso considera la participación de todos los miembros de la organización, recayendo sobre las jefaturas de los servicios y entidades públicas, la responsabilidad principal del mismo.

Producto de lo anterior, se espera que el proceso de gestión de riesgos agregue valor y mejore la eficacia de las actividades preventivas en las organizaciones gubernamentales.

Esta línea de acción se basó, específicamente, en el diseño e implementación de un proceso de gestión de riesgos en el sector público, para lo cual se consideró las Normas **NCh-ISO 31000** y **NCh-ISO 31010** -emitidas por el Instituto Nacional de Normalización de Chile- y en menor grado en el Marco **COSO ERM** (*Enterprise Risk Management*), emitido por la Organización **COSO**.

Hay que aclarar que si bien el proceso de gestión de riesgos se diseñó e implementó para la Administración del Estado el año 2007, fue necesario hacer una redefinición e incorporar temas emergentes para que el modelo respondiera con mayor precisión a los productos esperados para el periodo 2014-2018.

Es relevante destacar también que el proceso de gestión de riesgos en el Estado no es un proceso que lleven a cabo directamente los auditores internos, sino que es el propio servicio público quien lo debe implementar y monitorear. Por su parte, el auditor revisa -entrega aseguramiento objetivo e independiente- si su desarrollo está de acuerdo a las directrices establecidas por el **CAIGG** y por la propia administración, así como también puede prestar asesoría como parte de su labor.

De tal modo, la labor del **CAIGG** en esta materia fue la de asesorar a las autoridades de la Administración del Estado para una eficiente gestión de riesgos y a los auditores para que entregaran aseguramiento sobre la efectividad del proceso, lo cual fue establecido dentro de los objetivos gubernamentales de auditoría para el periodo 2014-2018.

Fase Planificar la Línea

Las labores realizadas en torno a esto fueron:

- El desarrollo de un diagnóstico para identificación de brechas de la metodología utilizada hasta el año 2014, respecto de los estándares nacionales (**NCh-ISO 31000** y **NCh-ISO 31010**) e internacionales (**ISO 31000** y **Marco COSO ERM**) vigentes a esa fecha.
- Respecto a este tema es relevante indicar que el **CAIGG** formó parte del denominado Comité Espejo del Instituto Nacional de Normalización (**INN**) que trabajó durante el 2017 en la nueva versión de la norma **ISO 31000**, emitida por la Organización Internacional para la Estandarización (**ISO**).

- Entrevistas con expertos internacionales en materia de gestión de riesgos del **REOGCI**, complementado con investigación sobre normativa y modelos de gestión de riesgos aplicados en Latinoamérica y otros países.
- Investigación sobre contenidos de mallas curriculares de carreras afines a la administración, tanto en entidades educacionales nacionales como internacionales.
- Estudio de contenidos de exámenes de certificación profesionales internacionales en materia de gestión de riesgo, en especial en **Certification in Risk Management Assurance** (**CRMA**) del **IIA**.
- Búsqueda y reclutamiento de profesionales para el **CAIGG**, con experiencia y competencias profesionales comprobadas en materia de gestión de riesgo, fraude y lavado de activos, en el sector público.
- Una alianza estratégica con la Unidad de Análisis Financiero (**UAF**) del Ministerio de Hacienda, para la incorporación en el proceso de gestión de riesgos de temas de lavado

de activos, financiamiento del terrorismo y delitos funcionarios para el sector público.

Fase Desarrollar la Planificación

El **CAIGG** desarrolló la fase considerando el orden y prioridad definidos en la fase de planificación, basado en:

- Los objetivos gubernamentales de auditoría 2014-2018, específicamente el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 2, sobre Mantenimiento y Aseguramiento del Proceso de Gestión de Riesgos.
- La emisión por parte del **CAIGG** de documentos técnicos²⁸ -para las autoridades, encargados y los auditores internos- relacionados con la gestión de riesgos en el sector público. Estos documentos técnicos se publicaron en el sitio web del **CAIGG**, para su consulta permanente.²⁹

➔ *Documento Técnico N° 70: Implantación, Mantenimiento y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público.*

28 Un documento técnico puede estar incluido en más de una línea de acción.

29 Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014-2018.

➔ *Documento Técnico N° 71: Aseguramiento al Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público.*

➔ *Documento Técnico N° 81: Diccionario de Riesgos para el Sector Público.*

- Los requerimientos del Oficio Circular N° 20, del Ministerio de Hacienda, que establece la Guía de Recomendaciones para la Implementación de un Sistema de Prevención de Delitos LA/FT/DF.
- La definición por parte del **CAIGG** mediante un documento formal, a principios de cada año, de las fechas en que los servicios públicos debían entregar los productos del proceso de gestión de riesgos.
- Se definió un mecanismo para que las entidades estatales certifiquen, en base a aspectos relacionados con la gestión financiera, operativa y estratégica, cómo se desempeña la gestión de riesgos y el control en cada servicio público. En este contexto, las autoridades deben asignar roles y responsabilidades que permitan coordinar con eficacia los distintos grupos de asegu-

ramiento, de manera que no existan brechas ni duplicidades en la identificación y manejo de los principales riesgos que pueden afectar el correcto desempeño de la entidad y cómo estos se controlan.

- La dictación de cursos presenciales y *online* sobre gestión de riesgos para el sector público.
- Asesoría del **CAIGG** a los encargados de riesgos de los servicios públicos, sobre la aplicación y mejora del proceso de gestión de riesgos, de acuerdo con los requerimientos de cada servicio durante las etapas de implementación.
- Se diseñó y utilizó un *software* (Aplicación **CMM**), para recibir los reportes enviados por los servicios públicos y contrastarlos con la metodología.
- Se formularon informes consolidados en materia de gestión de riesgos para el sector público.
- Se participó en grupos de trabajo de organizaciones de auditoría interna gubernamental latinoamericanas, como la Unión Especializada de Orga-

nismos Gubernamentales de Control Interno del Mercosur (**REOGCI**).

Fase Verificar la Línea

En este punto se ejecutaron las siguientes acciones:

- Recepción y evaluación contra el diseño de los productos del proceso de gestión de riesgos, especialmente la política de riesgos, la matriz estratégica de riesgos, el plan de tratamiento, el monitoreo y aseguramiento realizado en cada servicio.
- Evaluación respecto de su diseño, de las señales de alerta de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos funcionarios, y los productos del proceso de gestión de riesgos reportados por los servicios públicos. Especialmente para la política de riesgos, la matriz estratégica de riesgos y el plan de tratamiento de cada servicio.
- Se analizó específicamente, la inclusión en la matriz de riesgos estratégica, de los riesgos asociados al Sistema de Prevención de Delitos **LA/FT/DF**, para cumplir con las instrucciones del Ministro de Hacienda.

• Para los informes y productos del proceso de gestión de riesgos, se realizó un análisis de contenido y de los aspectos metodológicos, retroalimentando a las autoridades de la Administración del Estado para corregir las deficiencias y mejorar el proceso.

- Se utilizó el *software* creado por el **CAIGG** (Aplicación **CMM**), para recibir los reportes enviados por los servicios públicos y contrastarlos con la metodología.
- Se aplicó el aseguramiento al proceso de gestión de riesgos por parte de los auditores internos. Este es un insumo que posteriormente fue utilizado para retroalimentar a las autoridades y al **CAIGG** sobre la aplicación del proceso en los servicios públicos. Básicamente el trabajo desarrollado consistió en una auditoría, realizada en conformidad al Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 2, respecto de la mantención, mejoramiento y aseguramiento del Proceso de Gestión de Riesgos. La directriz técnica para el trabajo de aseguramiento fue plasmada en el Documento Técnico N° 71.

Fase Retroalimentar o Ajustar la Línea

Se realizaron tres acciones principales:

- Una fue la actualización permanente de la metodología del proceso de gestión de riesgos, emitida por el **CAIGG**, consistente en nuevas versiones de documentos actualizados en la web, para conocimiento y difusión de la Red de Auditoría Interna de Gobierno y de los gestores públicos.
- La segunda fue la creación de nuevos cursos y talleres de capacitación con descripción de mejoras de oportunidades. Acá se identificaron todos los problemas encontrados durante la implementación de la Línea Gestión de Riesgos, identificando las oportunidades de mejora, de modo de permitir que la capacitación del año siguiente se realizara sobre aspectos concretos.
- La tercera fue el perfeccionamiento del sistema de información para respaldo y generación de reportes de gestión de riesgos para el sector público (*software* Aplicación **CMM**).

Principales Productos y Resultados de la Línea

- La creación y actualización permanente del modelo para desarrollar el proceso de gestión de riesgos, implementado a un alto nivel de madurez en la Administración del Estado, permitió mejorar continuamente la labor de apoyo a las autoridades, en base a la experiencia y retroalimentación de los mismos servicios públicos y a la experiencia ganada por el Consejo de Auditoría. Lo anterior, generó como resultado un instrumento de apoyo a los gestores en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos instruccionales de acuerdo a lo planificado.
- La metodología para entregar aseguramiento a las autoridades sobre el proceso de gestión de riesgos, que también fue implementado en forma rigurosa, permitió que los auditores cumplieran con su obligación de entregar aseguramiento y agregar valor a la organización a través de sus recomendaciones y sugerencias de mejora del proceso.
- Se incorporaron por primera vez al proceso de gestión de riesgos en el sector público,

las señales de alerta asociadas a los mecanismos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos funcionarios.

- Se distribuyó gratuitamente a todo el sector público y otros interesados la actualización del *software* Aplicación **CMM**. Primera aplicación de este tipo desarrollada en Chile.

3. Línea de Acción: Control Interno

Esta línea de acción se basó principalmente en la aplicación del Marco Integrado de Control Interno, **COSO I – versión 2013**³⁰, en las actividades de aseguramiento del sistema de control interno que realiza la Auditoría Interna de Gobierno.

La línea se orienta a lograr que las organizaciones públicas cuenten con un sistema de control interno –llevado a cabo por el jefe de servicio, el equipo directivo y el resto de los funcionarios de una organización– diseñado con el fin de proporcionar un grado de aseguramiento razonable en cuanto a la consecución de

30 El Marco **COSO** fue emitido por la Organización **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Mayor información: www.coso.org.

objetivos que dicen relación con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Fase Planificar la Línea

Para el diseño de esta línea se consideraron distintos factores, destacando los siguientes:

- El estudio del nuevo Marco **COSO I, 2013** y diseño de un modelo adaptado a la realidad del sector público nacional.
- Una serie de entrevistas con expertos nacionales e internacionales en materia de control interno (**REOGCI** y otras organizaciones profesionales).
- Investigación sobre normativas y modelos de control interno aplicados en Latinoamérica y otros países.
- Investigación sobre contenidos de mallas curriculares de carreras afines a la administración, tanto en entidades educacionales nacionales como internacionales.
- Estudio de contenidos de exámenes de certificación profesionales internacionales, que incluyeron materias de control interno, especialmente las certificaciones Auditor In-

terno Certificado (**CIA**), Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (**CGAP**), Certificación en Autoevaluación de Controles (**CCSA**) y Certificación en Aseguramiento de Gestión de Riesgos (**CRMA**), todas patrocinadas por el **IIA**. También se estudió la designación Especialista Certificado en Antilavado de Dinero (**CAMS**) entregada por la **ACAMS**.

- Búsqueda y reclutamiento de profesionales para el **CAIGG**, con experiencia y competencias profesionales comprobadas en materia de control interno en el sector público.

Fase Desarrollar la Línea

Se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Utilización de los objetivos gubernamentales de auditoría 2014-2018, específicamente el Objetivo Gubernamental N° 3: Sistema de Control Interno Financiero y No Financiero.
- El **CAIGG** definió mediante documento formal, a principio de cada año, los requerimientos y fechas en que los servicios públicos debían entregar los productos de este objetivo.

- Creación de una plataforma de aprendizaje (*Moodle*) y la dictación de cursos *online* sobre control interno **COSO I, 2013**.
- Emisión de documentos técnicos que incluyeron metodologías para evaluar el sistema de control interno de las instituciones públicas, determinar brechas y proponer planes de acción para superar dichas brechas y fortalecer los controles:

➔ *Documento Técnico N° 72: Programa Global de Auditoría para Aseguramiento del Sistema de Control Interno de Organizaciones Gubernamentales, basado en el Marco Integrado de Control Interno Coso I, Versión 2013.*

➔ *Documento Técnico N° 73: Aseguramiento a Procesos de Soporte Financieros para la Gestión.*

Estos documentos técnicos se publicaron en el sitio web del **CAIGG**³¹, para su consulta permanente.

31 Ver el detalle en el Tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014-2018.

- Dictación de cursos presenciales sobre control interno, en particular sobre el Documento Técnico N° 72, para los auditores internos del sector público.
- Asesoría del **CAIGG** a los auditores internos de los servicios públicos, sobre la aplicación del Documento Técnico N° 72.
- Asesoría del **CAIGG** a los auditores internos de los servicios públicos, sobre el uso de la Aplicación **CAIGG – COSO III**.
- Realización de charlas, cursos y talleres de capacitación in situ en los servicios públicos.
- Se formularon informes consolidados en materia de control interno para el sector público.
- Participación en grupos de trabajo de organizaciones de auditoría interna gubernamental latinoamericanas, como la Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno del Mercosur (**REOGCI**).

- Se diseñó una aplicación informática, o *software*, para

el reporte de la evaluación del sistema de control interno, en base a **COSO I, 2013**, para el sector público, que se denominó Herramienta de Apoyo para la Evaluación del Sistema de Control Interno Basado en **COSO I, 2013**.

Fase Verificar la Línea

- Por una parte, se recibieron y evaluaron contra el diseño (Documento Técnico N° 72) los productos y reportes del aseguramiento del sistema de control interno en el sector público, especialmente el reporte de la Aplicación Herramienta de Apoyo para la Evaluación del Sistema de Control Interno Basado en **COSO I, 2013**, el informe de aseguramiento y el plan de tratamiento de cada servicio público.
- Para los informes de aseguramiento del sistema de control interno, se realizó un análisis permanente de contenido y de los aspectos metodológicos, retroalimentando a los auditores y a las autoridades para que corrigieran las deficiencias y mejoraran el sistema.

Fase Retroalimentar o Ajustar la Línea

- El proceso de mejora continua de la línea de acción bus-

có generar una actualización permanente de la metodología para aseguramiento del sistema de control interno, emitida por el **CAIGG**.

- Se crearon nuevos cursos y talleres de capacitación con descripción de mejoras de oportunidades, identificados tanto por el **CAIGG** como por los propios auditores internos, con la finalidad de ajustar la línea.

Principales Resultados de la Línea

- Contar con una metodología para evaluar el sistema de control interno basado en el Marco **COSO I, 2013**, que fue implementada en la Administración del Estado en un alto nivel, contribuyó a que las autoridades crearan y/o mantuvieran sistemas de controles que permitan mitigar los riesgos inherentes a la gestión institucional.
- Diversas organizaciones del sector público capacitadas, que aplicaron en distintos niveles la evaluación del sistema de control interno, a través de las directrices técnicas emitidas por el **CAIGG**.

Se creó y distribuyó gratuitamente a todo el sector público y otros interesados, el *software* Herramienta de Apoyo para la Evaluación del Sistema de Control Interno Basado en **COSO I, 2013**.

4. Línea de Acción: Competencias Profesionales

Esta línea de acción se relaciona con la formulación y uso de un modelo de competencias para auditores internos gubernamentales, desarrollado en base al Marco para el Ejercicio Profesional del Instituto de Auditores Internos Global (IIA) y con la formulación de planes anuales de actualización de conocimientos y competencias para auditores internos, encargados de riesgos y otros funcionarios que se desempeñan en la Administración del Estado.

El propósito de esta línea fue lograr que los profesionales del sector público -y en especial los que ejercen la auditoría interna- pudieran desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio de su trabajo, dando cumplimiento a los criterios de calidad que definen los estándares internacionales en esta disciplina.

El modelo está contenido en el *Documento Técnico N° 76: Modelo de*

Competencias del Auditor Interno Gubernamental. Este considera competencias de tipo generales, conductuales, técnicas, herramientas y áreas del conocimiento necesarias para el desempeño de la función de auditor interno en el sector público:

- **Competencias Generales:** son las que se definen como esenciales para desempeñarse en las tareas de la auditoría interna. Contienen una serie de habilidades organizacionales (28 en total) orientadas al manejo de interacciones estratégicas y efectivas dentro de la estructura organizacional donde se desempeña el auditor interno en el sector público.
- **Competencias Conductuales:** se refieren a los aspectos de actuación que se verifican en las propias acciones y en aquellas posibilitadas o dirigidas hacia los demás en el contexto de trabajo del auditor interno. El modelo identifica 26 competencias conductuales, donde destacan las habilidades personales e interpersonales.
- **Competencias Técnicas:** consideran el saber hacer y, el saber actuar frente a situaciones

características de la actividad de auditoría interna. Engloba un conjunto de 35 iniciativas que permiten seleccionar, combinar, integrar y transferir conocimientos y recursos para desempeñarse en una situación y resultado laboral esperado.

- **Herramientas y Técnicas:** son las que resultan esenciales para el buen desempeño en el ejercicio de la auditoría interna, incluyendo tanto las de carácter especializado, como aquellas de carácter más transversal (el modelo identifica 21 herramientas y técnicas).

Las áreas del conocimiento identifican el dominio de 10 saberes disciplinares, que surgen de la intersección de competencias claves identificadas y de orientaciones provenientes de afluentes documentales y del *core business* de la normativa nacional e internacional.

Plan Anual de Actualización de Competencias

En base al modelo de competencias se diseñaron cursos y talleres que fueron desarrollados anualmente en base a planes de actualización de competencias. Es-

tos planes contienen el detalle y programación de los cursos para el periodo de un año, y ofrecen diversas posibilidades de participación para los interesados, tanto presenciales como *online*, destacando entre los cursos ofrecidos; el Marco **COSO I, 2013** aplicado al sector público: proceso de gestión de riesgos, herramientas de gestión de calidad para análisis de la causa raíz de los hallazgos y para el levantamiento y modelamiento de procesos, muestreo estadístico, normas de auditoría interna nacionales e internacionales, proceso de auditoría interna y liderazgo femenino.

También se dictaron una serie de cursos asociados a la ética pública y probidad, considerando la prioridad que tenían para el Gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria.

Fase Planificar la Línea

- Conseguir el propósito de la línea de acción significó comenzar con la búsqueda e investigación de modelos de competencias profesionales para auditores internos, nacionales e internacionales y analizar el modelo de competencias del Instituto de Auditores Internos Global.

- Se realizaron entrevistas con expertos nacionales e internacionales en materia de auditoría interna, con los representantes de asociaciones gremiales de auditoría interna chilenos y con representantes de organizaciones latinoamericanas de auditoría interna gubernamental.
- Además, se estudiaron modelos de auditoría interna gubernamental aplicados en Latinoamérica y otros países.
- También se investigaron los contenidos de mallas curriculares de carreras relacionadas con la auditoría interna, tanto en entidades educacionales nacionales como internacionales.
- Adicionalmente se hizo el estudio de contenidos de exámenes internacionales de certificación profesional para las materias de auditoría interna, gestión de riesgo, control interno, fraude, lavado de activos y autoevaluación, especialmente las certificaciones Auditor Interno Certificado (CIA), Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (CGAP), Certificación en Autoevaluación de Contro-

les (CCSA) y Certificación en Aseguramiento de Gestión de Riesgos (CRMA), todas del IIA y Examinador de Fraude Certificado (CFE) de la ACFE.

Fase Desarrollar la Línea

- Para el desarrollo se usaron los objetivos gubernamentales de auditoría 2014-2018, referidos al aseguramiento de la probidad administrativa y la transparencia; mantención, mejoramiento y aseguramiento del proceso de gestión de riesgos y examen del sistema de control interno financiero y no financiero.
- Como ya se mencionó, se formuló un modelo para la identificación y desarrollo de competencias en los auditores internos:
 - ➔ Documento Técnico N° 76: Modelo de Competencias del Auditor Interno Gubernamental.
- El 2014 fue el año en que se diseñó este modelo, usándose por primera vez en 2015. Desde entonces, este se ha contrastado con las necesidades y requerimientos que manifiesta la Red de Auditoría Interna de Gobierno y se ha mejorado sobre la base de sus propias experiencias y aprendizajes.

- Se formularon planes de actualización de competencias profesionales para cada año en base a los contenidos del modelo de competencias:

➔ Documento Técnico N° 77: Plan de Actualización de Competencias Año 2015.

➔ Documento Técnico N° 93: Plan de Actualización de Competencias Año 2016.

➔ Documento Técnico N° 97: Plan de Actualización de Competencias Año 2017.

Los documentos técnicos de esta línea de acción se publicaron en el sitio web del CAIGG³², para su consulta permanente.

- Durante el periodo 2014-2017 se dictaron cursos presenciales de actualización para competencias profesionales en el sector público, los nombres de los cursos fueron:
 - ➔ Aseguramiento al sistema de control interno basado en COSO I, 2013.
 - ➔ Auditor líder ISO 22301.
 - ➔ Auditor líder ISO 27001.
 - ➔ Auditoría al centro de datos.

³² Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014-2018.

- ➔ Auditoría al desarrollo de sistemas.
- ➔ Certificaciones profesionales internacionales para auditores.
- ➔ Comunicación del trabajo de auditoría.
- ➔ Conceptos y técnicas de muestreo para auditores internos.
- ➔ Derechos de los empleados públicos.
- ➔ Etapas del proceso de auditoría interna gubernamental.
- ➔ Ética pública.
- ➔ Formulación del plan estratégico de auditoría interna.
- ➔ Gobierno corporativo, gestión de riesgos y TI.
- ➔ Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el Estado.
- ➔ Levantamiento y modelamiento de procesos de negocios.
- ➔ Liderazgo femenino en auditoría interna.
- ➔ Delitos funcionarios.
- ➔ Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno.
- ➔ Modelo de prevención de delitos, Ley 20.393.
- ➔ Normas de auditoría interna internacional y nacional.
- ➔ Responsabilidad administrativa.
- ➔ Sistema calificadorio.
- ➔ Técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de calidad.

➔ Tipos de contratación pública.

- También es destacable la creación de una plataforma de aprendizaje online (en el sistema Moodle) que permitió dictar cursos virtuales accesibles vía internet. Los nombres de los cursos fueron:

➔ Auditoría al desarrollo de sistemas.

➔ Auditoría a centros de datos.

➔ Auditor líder ISO 22301.

➔ Auditor líder ISO 27002.

➔ Fundamentos de sumarios administrativos.

➔ Marco Integrado de Control Interno - COSO I, 2013.

➔ Seminario internacional: buenas prácticas en auditoría interna gubernamental.

➔ DT N° 72: Aseguramiento del sistema de control interno.

➔ DT N° 73: Aseguramiento a procesos de soporte financieros para la gestión.

➔ DT N° 69: Aseguramiento al proceso de compras públicas.

➔ DT N° 71: Aseguramiento al proceso de gestión de riesgos en el sector público.

➔ DT N° 70: Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público.

➔ DT N° 90: Modelo integral de Auditoría Interna de Gobierno.

➔ DT N° 75: Técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad.

➔ DT N°s 64, 65, 66, 67 y 68 - Muestreo estadístico para auditores internos.

Estos documentos técnicos se publicaron en el sitio web del CAIGG³³, para su consulta permanente.

- Además, para mejorar los temas de fortalecimiento de competencias, desde 2014, el CAIGG mantuvo la emisión de boletines técnicos, que tienen por objetivo comunicar a los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, nuevas tendencias o noticias relevantes en el ámbito de la auditoría interna, la gestión de riesgos, la gobernanza corporativa, control interno y en temas legales y normativos, lo que produjo más de cuarenta publicaciones técnicas dispuestas en la página web del CAIGG.

* Ver Gráfico III - 2

³³ Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014-2018.

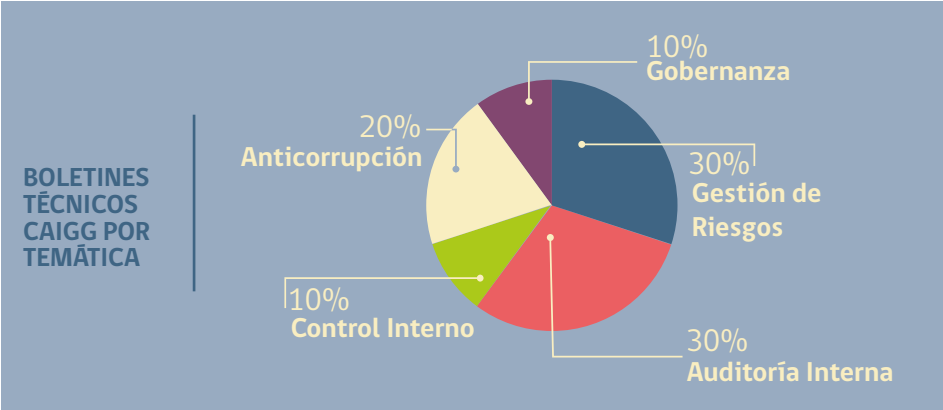
Fase Verificar la Línea

- En esta estrategia se utilizaron modelos de evaluación de conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación, además de encuestas de evaluación de los instructores, para cada curso o taller dictado por el **CAIGG**.
- Además, se mantuvo un intenso proceso de investigación sobre nuevas tendencias en la profesión que podrían haber afectado el modelo de competencias y los planes anuales de actualización de competencias. Esto ha permitido un mejoramiento continuo y una detección temprana de los requerimientos, necesidades y falencias en las capacitaciones.

Fase Retroalimentar o Ajustar la Línea

- El trabajo desarrollado en esta fase significó un ajuste permanente del plan de actualización de competencias profesionales, para cada año, así como la creación de nuevos cursos y talleres de capacitación con descripción de mejoras de oportunidades, en especial para control interno y gestión de riesgos.

GRÁFICO III – 2



Fuente: CAIGG

Principales Productos y Resultados de la Línea

- Desde el año 2015 al 2017 se elaboró un plan anual de actualización de competencias profesionales para el sector público.
- Se diseñó y aplicó una metodología mediante la cual para el **CAIGG** fue posible mantener a los profesionales al día con las nuevas tendencias y los temas relevantes para la profesión, a través de publicaciones técnicas periódicas.
- También significó la formación de 6 nuevos instructores del **CAIGG** para dictar cursos y talleres a la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

- Se generaron competencias en distintos niveles a profesionales de las Unidades de Auditoría Interna del sector público y a encargados de riesgos, como se muestra en los cuadros III – 3 y III – 4.

***Ver Cuadros III – 3 y III – 4**

A partir del año 2014, se desarrollaron seminarios técnicos para fortalecer competencias profesionales en la Red de Auditoría Interna de Gobierno, en los cuales asistieron ponentes nacionales y extranjeros en temas de auditoría, gestión de riesgos, control interno, probidad y transparencia, que buscan ser una fuente de conocimiento para los profesionales de la red.

Se buscó que los auditores internos del sector público pudieran

CUADRO III – 3

Asistentes a capacitaciones por Línea de Acción, periodo 2014-2017
Fuente: CAIGG

LINEAS DE ACCIÓN	ASISTENTES A CAPACITACIONES 2014 - 2017			
	2014	2015	2016	2017
Auditoría Interna	430	469	205	-
Gestión de Riesgos	495	120	403	213
Competencias Profesionales	-	53	-	-
Ética Pública y Probidad	108	246	264	208
Control Interno	-	460	263	185
Técnicas y Herramientas de Trabajo	118	262	255	176
TOTAL	1.151	1.610	1.390	782

Los asistentes a las capacitaciones pueden haber participado en más de un curso o taller organizado por el CAIGG.

La Línea de Acción Competencias Profesionales, es transversal a las líneas de acción, por lo que los datos de asistentes de las demás líneas, están siempre relacionadas indirectamente con ella. En el cuadro se incluyen para el año 2015, las actividades de capacitación relacionadas directamente a la línea.

CUADRO III – 4

Materias específicas de las capacitaciones, periodo 2014-2017
Fuente: CAIGG

ÁMBITO	MATERIAS/ TEMÁTICAS	CANTIDAD DE ASISTENTES	HORAS CAPACITACIÓN
Objetivos Gubernamentales 2014-2018	• Objetivo N° 1: Probidad Administrativa y Transparencia • Objetivo N° 2: Aseguramiento del Proceso de Gestión de Riesgos • Objetivo N° 3: Sistema de Control Interno Financiero y No Financiero	2.403	359
Técnicas y Herramientas para Auditores Internos	• Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y Gestión de la Calidad	289	45,5
	• Conceptos y Técnicas de Muestreo para Auditores Internos	276	91,5
	• Levantamiento y Modelamiento de Procesos de Negocios	167	42
Probidad y Ética Pública	• Modelo de Prevención de Delitos LA/FT/DF • Elementos básicos para Modelo de Prevención de Delitos - Ley 20.393 • Ética Pública y Responsabilidad Administrativa	522	438
Normas Nacionales e Internacionales de Auditoría Interna	• Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno • Etapas del Proceso de Auditoría Interna • Comunicación del Trabajo de Auditoría • Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna	727	106
Liderazgo, Gobierno Corporativo y Aspectos Legales	• Liderazgo, Gobierno Corporativo y Aspectos Legales	549	226,5
TOTAL		4.933	1.308,5

Los asistentes a las capacitaciones pueden haber participado en más de un curso o taller organizado por el CAIGG.

participar en estos eventos como una oportunidad de aprender, ganar y compartir experiencias, sin costo para ellos. Esto les ha permitido fortalecer el aprendizaje de las diversas materias y robustecer las redes de trabajo sectoriales al tomar contacto con otros profesionales.

Los seminarios y/o congresos que se han organizado desde el año 2014 al 2017, se describen en el cuadro III – 5.

* Ver Cuadro III – 5

5. Línea de Acción: Ética Pública y Probidad

Esta línea de acción se basó en la evaluación, aplicación y asesoría sobre normas, programas y regulaciones relacionadas con ética pública y probidad para auditores internos y gestores de las organizaciones gubernamentales.

Por su parte, los auditores internos de cada servicio realizan actividades de aseguramiento referidas a la probidad administrativa, que permiten determinar el nivel de exposición, en un momento dado, a los principales riesgos que afectan el cumplimiento de la Ley 18.575 y otras normas e instructivos que regulan la probidad administrativa en los servicios públicos.

CUADRO III – 5 Seminarios y/o Congresos organizados por el CAIGG
Fuente: CAIGG

TÍTULO DEL SEMINARIO/CONGRESO	AÑO
2014–2018: Los Retos y Desafíos	2014
Buenas Prácticas en Auditoría Gubernamental	2015
Desafíos y Oportunidades para una Auditoría Interna de Gobierno en el Nuevo Escenario de Chile del Bicentenario	2016
Fortaleciendo la Probidad y Transparencia en el Estado	2017

Ello implica evaluar, en los procesos, la eficiencia de los controles existentes en los diferentes puntos críticos que se vinculan con la probidad administrativa y que deben mitigar los riesgos que se generan.

Esta línea de acción buscó que las organizaciones públicas contasen con un sistema de control que proporcionara un grado de aseguramiento razonable en cuanto al cumplimiento en materia de ética pública y probidad.

Fase Planificar la Línea

- Se usó el Modelo de Competencias definido por el CAIGG para determinar materias sobre ética pública y probidad relevantes para el ejercicio del trabajo de auditoría interna y la gestión de riesgos en el Estado.
- También se efectuó un diagnóstico para reconocer y comprender metodologías de identificación y levantamien-

to de procesos, relacionadas con cumplimiento normativo público aplicable en Chile.

- Se realizaron entrevistas con expertos nacionales e internacionales.
- Se investigó sobre metodologías de ética y probidad pública aplicadas en Latinoamérica y otros países.
- Adicionalmente se realizó una investigación sobre contenidos de mallas curriculares de carreras afines a la administración, tanto de entidades educacionales nacionales, como de internacionales.
- También se realizó el estudio de contenidos de exámenes de certificación profesionales internacionales en materia de auditoría interna y de gestión de riesgo, especialmente las designaciones Auditor Interno Certificado (CIA) y Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (CGAP) del IIA, y

las designaciones Examinador de Fraude Certificado (CFE), Especialista Certificado en Antilavado de Dinero (CAMS) y Especialista Certificado en Delitos Financieros (CFCS) de las asociaciones internacionales ACFE, ACAMS y ACFCS, respectivamente.

- Como en todas las demás líneas de acción, el CAIGG buscó y reclutó a profesionales para integrar sus filas, que tuvieran experiencia y competencias comprobadas en materia de gestión de riesgo, fraude y lavado de activos en el sector público.

Fase Desarrollar la Línea

Para alcanzar esta línea, el CAIGG formuló una serie de documentos técnicos con las directrices, procedimientos y herramientas necesarias. Estos fueron:

- DT N° 69: Aseguramiento al Proceso de Compras Públicas.
- DT N° 74: Verificación del cumplimiento de normas e instrucciones sobre Declaraciones de Patrimonio y de Intereses de las Autoridades, Funcionarios y Otro Personal de la Administración del Estado y Entidades Relacionadas

(Oficio Gabinete Presidencial N° 002 de marzo de 2015).

DT N° 78: Elementos Básicos para Modelo de Prevención de Delitos en Empresas Públicas – Ley 20.393.

DT N° 91: Conceptos Generales sobre Delitos Funcionarios.

DT N° 96: Conceptos Generales sobre Infracciones Administrativas a la Probidad y Delitos Funcionarios más Comunes.

DT N° 98: Programa Global para Aseguramiento del Sistema de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Funcionarios en el Sector Público.

DT N° 99: Relación entre los Principios y Reglas de Conducta del Código de Ética del THEIIA y la Normativa Nacional.

Los documentos técnicos de esta línea de acción se publicaron en el sitio web del CAIGG³⁴, para su consulta permanente.

34 Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014–2018.

También se crearon una serie de formatos para reporte del aseguramiento del cumplimiento del Oficio Circular N° 16 del Ministerio de Hacienda y del Oficio Gabinete Presidencial N° 522 con instrucciones sobre la austeridad, probidad, transparencia y eficiencia en el gasto.

- También se utilizaron los objetivos gubernamentales de auditoría 2014–2018, específicamente el Objetivo Gubernamental N°1, sobre Probidad Administrativa y Transparencia.

El CAIGG definió, mediante documento formal a principios de cada año, las fechas en que los servicios públicos debían entregar los productos definidos en el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 1.

- Se realizó una serie de cursos presenciales sobre ética pública y probidad para profesionales del sector público, lo que significó 826 asistentes³⁵ de todo el país, capacitados en más de 580 horas en cuatro años.

35 Un asistente podía capacitarse en más de un curso dictado por el CAIGG.

Además, el **CAIGG** prestó asesoría a los auditores internos de los servicios públicos, sobre la aplicación e implementación de los documentos técnicos. Ello se complementó con la emisión de boletines técnicos y jurídicos periódicamente, mediante la plataforma web del **CAIGG**, a toda la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

Se trabajó en la formulación de informes consolidados en materia de ética pública y probidad para el sector público (Oficio Circular N° 16, Oficio Circular N° 20, Oficio Gabinete Presidencial N° 522 y Oficio Gabinete Presidencial N° 002).

Fase Verificar la Línea

Se evaluaron periódicamente, productos específicos diseñados para reportar por los servicios públicos, sobre el cumplimiento de la normativa que regula la probidad en el Estado, especialmente:

- ➔ Informes *Reporte de Quiébr*es de Control y *Reporte de Certificado en Origen*³⁶ (situaciones críticas y aspectos metodológicos).
- ➔ Programas globales de au-

ditoría aplicados por los auditores internos (objetivos, alcance, pruebas, resultados y conclusiones).

- ➔ Reportes acerca del gasto presupuestario (Oficio Circular N° 16 y Oficio Gabinete Presidencial N° 522).
- ➔ Reportes acerca de declaraciones de patrimonio e intereses (Oficio Gabinete Presidencial N° 002).
- ➔ Reportes acerca de alertas de delitos funcionarios (Oficio Circular N° 20).

- Para los informes de aseguramiento asociados a esta línea de acción, se realizó un análisis de contenido y de los aspectos metodológicos, retroalimentando periódicamente a los auditores y a las autoridades para que corrigieran las deficiencias y mejorasen el sistema.

Fase Retroalimentar o Ajustar la Línea

La mejora continua de la línea de acción implicó una actualización permanente de la metodología para evaluar y asesorar en materia de ética pública y probidad, emitida

por el **CAIGG**, con la publicación anual de documentación asociada.

- También significó la creación de nuevos cursos y talleres de capacitación con descripción de mejoras de oportunidades, en base a los aprendizajes del **CAIGG** y a las inquietudes planteadas por la Red de Auditoría Interna de Gobierno y autoridades de los servicios públicos.

Principales Productos y Resultados de la Línea

- Directrices técnicas para organizaciones del sector público en materia de delitos funcionarios.
- Capacitación constante de dichas directrices, tanto *in situ*, como a petición especial de organismos y con apoyo permanente de las herramientas disponibles mediante sitio web del **CAIGG**.
- Retroalimentación a las autoridades, a través de los auditores ministeriales y del Ministerio de Hacienda, acerca de las debilidades y fortalezas en el gasto presupuestario en los temas revisados.

Retroalimentación a las autoridades sobre las debilidades y fortalezas del proceso de proceso de compras y contrataciones públicas en el Estado.

6. Línea de Acción: Técnicas y Herramientas de Trabajo

Esta línea de acción se basó en la aplicación de herramientas y técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo para el control de procesos y la gestión de la calidad. También se incluyeron técnicas para muestreo estadístico en auditoría interna.

Dichas herramientas son útiles en las diferentes etapas de los procesos de auditoría interna y de gestión de riesgos, enfatizando su uso en las actividades de identificación, análisis y determinación de la causa raíz que origina de las desviaciones que se producen respecto de los criterios establecidos.

Así, esta línea se orientó a lograr que los profesionales del sector público –y en especial los que ejercen la auditoría interna y la gestión de riesgos– pudieran comprender y utilizar herramientas relevantes en el ejercicio de su trabajo, que permitieron agregar valor y mejorasen la eficacia de las actividades

preventivas e implementación de medidas correctivas en las organizaciones gubernamentales.

Fase Planificar la Línea

Para planificar se realizaron las siguientes actividades:

- Se usó el Modelo de Competencias para determinar técnicas y herramientas relevantes para el ejercicio del trabajo de auditoría interna y la gestión de riesgos.
- Se realizó un diagnóstico para determinar y comprender metodologías para identificar y levantar procesos de negocios en el sector público.
- También se hizo un especial análisis para identificar y comprender metodologías, tanto cuantitativas como cualitativas para el control de la gestión de calidad, en base a estándares y marcos internacionales aceptados.
- Se trabajó en un diagnóstico que permitiera identificar y comprender metodologías que posibiliten la implementación de métodos para muestreo estadístico en auditoría interna. Esto, considerando que para el auditor

interno es del todo necesario obtener información de calidad (que debe provenir de una muestra representativa y con validez externa), con la cual poder emitir afirmaciones simples y complejas, sobre la característica u objeto de observación.

- Se realizaron entrevistas con expertos nacionales e internacionales para conocer sus experiencias en el uso de técnicas y herramientas de trabajo en auditoría interna.
- Se estudiaron los contenidos de mallas curriculares de carreras afines a la Administración del Estado, tanto en entidades educacionales nacionales como internacionales.
- Se llevó a cabo un estudio de contenidos de exámenes de certificación profesionales internacionales en materia de auditoría interna, auditoría interna gubernamental, y de gestión de riesgo, especialmente las certificaciones; Auditor Interno Certificado (**CIA**), Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (**CGAP**) y Certificación en Aseguramiento de Gestión de Riesgos (**CRMA**), todas del **IIA**.

36 Ver Lineas de Acción Auditoría Interna y Gestión de Riesgos.

- El **CAIGG** reclutó a profesionales con competencias profesionales comprobadas en materia de herramientas de auditoría, especialmente muestreo estadístico, control de procesos y gestión de calidad.

Fase Desarrollar la Línea

- El desarrollo de la planificación involucró la adopción de medidas tales como la formulación de documentos técnicos para identificar y levantar procesos de negocios, y sobre técnicas y herramientas relevantes para el ejercicio del trabajo de auditoría interna y la gestión de riesgos:
 - ➔ *Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos.*
 - ➔ *Documento Técnico N° 88: Conceptos Generales sobre Enfoque de Procesos de Negocios.*
 - ➔ *Documento Técnico N° 89: Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos.*
- Del mismo modo, se trabajó en la formulación de docu-

mentos técnicos para métodos para muestreo estadístico en auditoría interna. Este fue un trabajo extenso, dado que la estadística es una materia de alta complejidad al ser aplicada en el trabajo de los auditores. Los documentos emitidos fueron:

- ➔ *Documento Técnico N° 64: Muestreo Estadístico para la Auditoría Interna de Gobierno - Conceptos Generales.*
- ➔ *Documento Técnico N° 65: Muestreo Estadístico para la Auditoría Interna de Gobierno - Muestreo de Atributos - Muestreo para Pruebas de Controles.*
- ➔ *Documento Técnico N° 66: Muestreo Estadístico para la Auditoría Interna de Gobierno - Muestreo de Variables - Muestreo para Pruebas Sustantivas.*
- ➔ *Documento Técnico N° 67: Muestreo Estadístico para la Auditoría Interna de Gobierno - Muestreo de la Unidad Monetaria (MUM).*
- ➔ *Documento Técnico N° 68: Muestreo Estadístico para la Auditoría Interna de Gobierno - Conceptos Básicos Sobre La Ley de Benford.*

- Los documentos técnicos de esta línea de acción se publicaron en el sitio web del **CAIGG**³⁷, para su consulta permanente.
- Se dictaron cursos presenciales sobre técnicas y herramientas relevantes para el ejercicio del trabajo de auditoría interna y la gestión de riesgos en el sector público.
- El **CAIGG** asesoró a los encargados de riesgos y auditores internos de los servicios públicos, sobre la aplicación de técnicas y herramientas relevantes.

Fase Verificar la Línea

- Se evaluaron las técnicas y herramientas utilizadas en los productos del proceso de gestión de riesgos (compuestos especialmente por la matriz de riesgos estratégica, plan de tratamiento e informes de monitoreo) y de auditoría interna (consistentes en informes y programas de auditoría interna), contra las técnicas y herramientas definidas en los documentos técnicos del **CAIGG**.

³⁷ Ver el detalle en el tomo II de este libro: Directrices Técnicas Emitidas por el CAIGG: periodo 2014-2018.

Fase Retroalimentar o Ajustar la Línea

En lo principal, la retroalimentación se centró en la actualización permanente de la metodología emitida por el **CAIGG** para identificar y levantar procesos de negocios, para usar técnicas y herramientas relevantes para el ejercicio del trabajo de auditoría interna y la gestión de riesgos y sobre métodos para muestreo estadístico.

Esto también significó la creación de nuevos cursos y talleres de capacitación con descripción de mejoras de oportunidades.

Principales Productos y Resultados de la Línea

Los productos de esta línea guardan relación con el gran número de profesionales, ya sean auditores internos, encargados de riesgos y otro personal de la Administración del Estado, que participó permanentemente en los cursos y talleres dictados por el **CAIGG**, orientados a generar competencias para agregar valor en su trabajo.

III. Principales productos y resultados transversales de la implementación del Marco de Trabajo

1. Generación de modelos y metodologías para uso de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, autoridades y personal en la Administración del Estado

Destaca, entre los productos obtenidos, el diseño y aplicación efectiva de marcos de trabajo y metodologías, adaptadas desde estándares y buenas prácticas internacionales a la realidad nacional, en las líneas de auditoría interna, gestión de riesgos, control interno, ética pública, técnicas y herramientas de trabajo y competencias profesionales.

Lo anterior, conlleva como resultado el cumplimiento con estándares y criterios de calidad que se

requieren en la disciplina de auditoría interna y que al aplicarse correctamente, tienen un impacto positivo en la mejora continua de los procesos en el Estado.

Los marcos de trabajo y metodologías se plasmaron en los documentos técnicos descritos en el tomo II de este libro. Estos en total constaron de más de 2.000 páginas.

En el primer caso se trata de la Línea de Auditoría Interna, donde destaca el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno y las directrices técnicas sobre aseguramiento y consultoría, construidos en base a normas de auditoría interna nacionales e internacionales.

Para la Línea de Competencias Profesionales, corresponde al diseño y aplicación del primer modelo de competencias profesionales para auditores internos del sector público chileno, construido en base a modelos internacionales que consideran la realidad nacional.

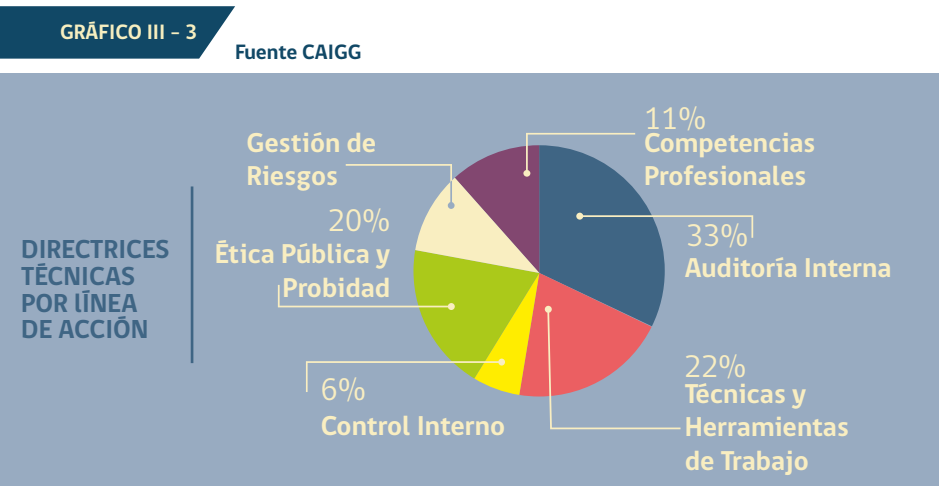
En el caso de la Línea Gestión de Riesgos, se trata de un modelo para la implementación del proceso de gestión de riesgos, actualizada con los últimos estándares internacionales en la materia, que se aplicó permanentemente por la

Administración del Estado. Esto significó contar con directrices de acuerdo con los lineamientos y requerimientos de la línea y con las especificidades del sector gubernamental chileno.

Para la Línea de Control Interno, se diseñó una metodología de evaluación del sistema de control interno, basada en **COSO I, 2013**, y que la Administración del Estado aplicó anualmente. Esta fue una de las primeras experiencias de este tipo en Sudamérica.

En la Línea de Ética Pública y Probidad, se construyeron metodologías de aseguramiento para ética pública y probidad en el sector público, en base a normas, estándares y recomendaciones de distintos organismos nacionales e internacionales, especialmente para el sistema de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos funcionarios en el sector público, en compras públicas, en lo referido a la Ley 20.880 sobre Probidad en la Función Pública, así como en la austeridad en el gasto por parte de los servicios públicos.

Finalmente, para la Línea de Técnicas y Herramientas de Trabajo, el **CAIGG** emitió una metodología para identificar y levantar procesos de negocios, para usar técnicas



y herramientas relevantes para el ejercicio del trabajo de auditoría interna y la gestión de riesgos; y de métodos para muestreo estadístico en auditoría interna.

El **CAIGG** estableció, como política institucional, inscribir en el Registro de Propiedad Intelectual, de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, todos los documentos técnicos que contienen los modelos y metodologías, emitidas y/o actualizadas durante el periodo 2014-2018³⁸, salvaguardando con ello la propiedad del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

En términos cuantitativos, la relación porcentual entre las directrices técnicas con las seis líneas de

acción del Marco de Trabajo del **CAIGG**, se puede representar en el gráfico III - 3.

*** Ver Gráfico III - 3**

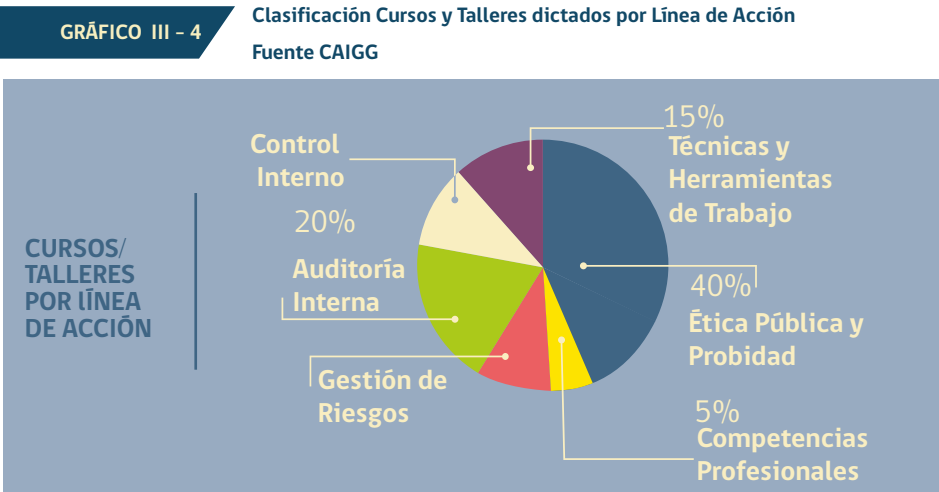
- Las líneas de auditoría interna, gestión de riesgos y de control interno registraron, como logro en común, la retroalimentación técnica global de todas las organizaciones del sector público. Ello, mediante la identificación de oportunidades de mejora y de la aplicación de métodos y técnicas, a través de las cuales se logró la mejora continua del proceso.
- Un logro transversal a las líneas de acción de auditoría interna, gestión de ries-

gos, control interno, ética pública y probidad y técnicas y herramientas de trabajo, fue la generación de competencias a través de la realización de capacitaciones en la Administración del Estado, tanto para auditores internos como para autoridades y personal en general. Lo anterior, a través de cursos presenciales como en capacitaciones puntuales, charlas y talleres de capacitación in situ, de acuerdo con requerimientos específicos de ministerios y servicios. Todo ello se basó en la aplicación de la Línea Competencias Profesionales en Auditoría Interna.

Los cursos presenciales se plasmaron en presentaciones conceptuales y talleres prácticos. Estos en total constaron de más de 1.500 páginas.

En términos cuantitativos, la relación porcentual entre los cursos y talleres dictados con las seis líneas de acción del Marco de Trabajo del **CAIGG**, se representa gráficamente.

*** Ver Gráfico III - 4**



- Se destaca el porcentaje de horas en materias de ética y probidad pública, dada la importancia que se le dio a este tema durante el gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria.
- Se creó y actualizó una serie de *softwares* de apoyo para el trabajo de los auditores internos y para los responsables de implementar y mantener los controles institucionales. Entre ellos se cuentan: la Herramienta de Apoyo para la Evaluación del Sistema de Control Interno Basado en **COSO I, 2013**, y la Aplicación **CMM**. Estas aplicaciones informáticas fueron distribuidas gratuitamente a todo el sector público y otros interesados.
- También se crearon aplicaciones informáticas de código abierto, para mejorar el trabajo de análisis de los productos del proceso de auditoría interna recibidos en el **CAIGG**. Entre ellas se cuentan las aplicaciones informáticas Sistema Auditoría **SISPA**, Sistema de Cumplimiento y Aplicación Reportes.
- Un resultado indirecto presente en todas las líneas consistió en las invitaciones recibidas por el **CAIGG** desde otros países para conocer y compartir la experiencia nacional.

³⁸ Los documentos técnicos que contienen las directrices para el proceso de auditoría interna, entre otros, están disponibles en el tomo II de este libro.

- En todas las líneas también se obtuvo el resultado indirecto de contar con un equipo de instructores del **CAIGG** con altos niveles de calificación y competencias profesionales.

- Para todas las líneas de acción, el **CAIGG** fue capaz de idear y ejecutar un importante producto complementario de capacitación, mediante la creación de una plataforma de aprendizaje en el sistema *Moodle*, en base a códigos abiertos (*open source*) y la dictación de cursos *online* en la plataforma, tanto en vivo como grabados en video y con el material de cursos presenciales disponible para su fácil descarga.

- En las líneas de Auditoría Interna y Competencias Profesionales se destacan tres resultados en común:

1. La acreditación de profesionales del **CAIGG** en *Quality Assurance (QA)* del **IIA**.

2. Personal del **CAIGG** con certificación internacional Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (**CGAP**) del **IIA**.



Auditora General de Gobierno, recibe la distinción a nombre del CAIGG

3. Profesionales de otras entidades del sector público, también con certificación (**CGAP**), producto del apoyo entregado por el **CAIGG**.

- Además, cabe indicar que -en relación con los resultados de capacitación- se identificó como un factor clave de éxito, contar con instalaciones adecuadas para realizar las capacitaciones a la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

Estas se llevaron a cabo en las salas de los pisos 1° y 9° del Edificio Bicentenario, ubicado en Teatinos 92, como también sucedió con todas las capacitaciones para las otras líneas de acción. Antes del año 2014 no se contaba con este recurso, debido a que el **CAIGG** ocupaba otras dependencias que no lo permitían.

Es así como desde su traslado a dicho edificio, en 2016, el **CAIGG** capacitó a más de 2.000 profesionales con total autonomía y sin generar gastos adicionales a su gestión presupuestaria.

Un hecho a destacar dentro de los resultados obtenidos por el **CAIGG**, se constata el día 15 de noviembre de 2017, cuando la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile (**USACH**), conmemoró su aniversario número 45. Con motivo de esta actividad, en un evento realizado en el Salón de Honor de la Corporación en la Casa Central del Campus Universitario, la señalada facultad distinguió a las empresas e instituciones que más se han destacado en el año 2017, en reconocimiento a su trayectoria, prestigio y por su contribución al quehacer de esa unidad académica.

La distinción de “Entidad destacada del año 2017” entregada por el Departamento de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración y Economía, recayó en el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

El galvano y el certificado que acredita al **CAIGG** como la entidad destacada, fue entregado por el rector de la Universidad de Santiago de Chile, Juan Manuel Zolezzi y por el decano de la Facultad de Administración y Economía de esa casa de estudios, Jorge Friedman Rafael.

La distinción la recibió a nombre del **CAIGG**, la Auditora General de Gobierno, Sra. Daniella Caldana Fulss, expresando la satisfacción por el premio recibido y el agradecimiento al Departamento de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración y Economía de la **USACH**.

Para el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, este premio revistió gran importancia y lo llenó de satisfacción y orgullo, ya que representó un reconocimiento al aporte técnico y al esfuerzo que ha realizado su equipo de profesionales no solo al Estado, sino que también a la comunidad académica.



PARTE III:

**ESTRATEGIA FORTALECIMIENTO
NORMATIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA**



Al inicio del Gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria, el **CAIGG** contaba con reportes favorables respecto de su gestión a lo largo de los años, tal como destacan las conclusiones de distintos informes de organismos internacionales, tanto de la **OCDE** como del **BID** y el Banco Mundial, respecto a la labor desarrollada.

Sin embargo, esos informes también coincidieron en detectar una debilidad en el marco normativo del Consejo de Auditoría.

Efectivamente, tanto la **OCDE** en el informe *Revisiones sobre la Gobernanza Pública. Entidad Fiscalizadora Superior de Chile. Mejorando la agilidad estratégica y la confianza pública de 2014*; el **BID** en los informes *Práctica de Auditoría Interna Gubernamental 2013* y *Evaluación del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas 2008*; y el Banco Mundial en su Informe *Evaluación de Responsabilidad Financiera Pública de 2005*, fueron claros en señalar que la auditoría interna gubernamental en Chile no cuenta con una institucionalidad propia a nivel legal, y concluyeron que este aspecto debía ser fortalecido.

Ello cobra especial relevancia porque hasta 2017, Chile es el único país sudamericano que no posee una auditoría interna gubernamental reconocida plenamente a nivel legal.

A pesar de ello, en las evaluaciones de los organismos internacionales, el Consejo de Auditoría siempre había recibido las más altas calificaciones en su desarrollo técnico y, además, algunos entes similares al **CAIGG** en América Latina –como los de Uruguay y Paraguay– habían definido cooperaciones con él para obtener apoyo técnico y compartir experiencias en auditoría interna gubernamental.

En base a estas observaciones internacionales –y en cumplimiento del Programa de Gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet Jeria–, que señalaba que se fortalecería la auditoría interna, se formuló un proyecto de ley para la institucionalización del Consejo de Auditoría, más allá de un consejo asesor.

Este proyecto de ley no constituye una innovación respecto del órgano Auditoría Interna de Gobierno, sino que apunta a institucionali-

zarlo en temas tanto de auditoría interna, como de control interno, probidad y gestión de riesgos.

El proyecto, en su artículo 1º, crea la Auditoría Interna de Gobierno como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona directamente con el Presidente de la República. Ello, con la finalidad de que cuente con autonomía para desarrollar la función de Auditoría Interna de Gobierno que se le encomienda.

El proyecto también precisa que se trata de un servicio público cuya finalidad es desarrollar la Auditoría Interna de Gobierno, la cual consiste en una actividad independiente de aseguramiento y consulta para fortalecer los procesos de gestión de riesgos, de control interno de las instituciones a las cuales les será aplicable este proyecto de ley, a través del análisis de la gestión respecto de la economía, eficiencia y eficacia; del cumplimiento de las normas y procedimientos; de la protección de los recursos públicos; y de la probidad en la ejecución de las políticas, programas y decisiones de la respectiva autoridad.

De esta forma, su ámbito de acción sería la Administración del Estado, incluyendo las empresas públicas creadas por ley; y excluyendo –atendida su autonomía constitucional–, la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Municipalidades, el Consejo Nacional de Televisión, el Servicio Electoral y el Consejo para la Transparencia, como también las instituciones estatales de educación superior.

En cuanto a las funciones y atribuciones que tendría la Auditoría Interna de Gobierno, en el proyecto de ley se las define como aquellas necesarias para seguir desempeñando en forma integral y adecuada la labor que ha venido desarrollando el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno desde el año 1997.

Entre las más relevantes cabe destacar la de asesorar al Presidente de la República, ministros, subsecretarios y jefes de servicio en materias de auditoría interna, control interno y gestión de riesgos. El proponer políticas, normas, acciones e instrumentos que tiendan a fortalecer la auditoría interna, el control interno y la gestión de riesgos, y a promover la observancia de la probidad administrativa y el debido uso de los recursos pú-

blicos de los órganos de la Administración del Estado.

Se citan también la realización de auditorías a requerimiento del Presidente de la República; la difusión y capacitación en políticas, normas, modelos y lineamientos técnicos para el desarrollo y actualización laboral de los auditores ministeriales, auditores internos institucionales y equipos profesionales de auditoría interna. La promoción de actividades de aseguramiento y asesoramiento en materias de probidad y transparencia administrativa; y la entrega de evaluación técnica de las actividades que los respectivos órganos realizan en materia de auditoría interna.

El proyecto también abordó la organización y estructura de la Auditoría Interna de Gobierno, contemplando la creación del cargo de Auditor General de Gobierno, con rango de jefe superior de servicio, situándolo así como un funcionario de la exclusiva confianza del Presidente de la República, quien estaría encargado de la dirección superior y administración de la Auditoría Interna de Gobierno.

Además, recoge a la Red de Auditoría Interna de Gobierno, lo que implica un reconocimiento al con-

junto de auditores internos de los servicios públicos y de los ministerios, que han venido trabajando en total coordinación con el **CAIGG**, desde el año 1997.

Esta red es fundamental para que las autoridades obtengan información relevante y oportuna de la gestión de la entidad a su cargo, que les permita ejecutar acciones y/o tomar decisiones para evitar ineficiencias y anomalías administrativas.

Además, es importante recalcar que este proyecto no altera la dependencia jerárquica ni administrativa de los auditores ministeriales, auditores internos institucionales y el equipo de profesionales de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, quienes seguirían dependiendo del jefe de servicio o Ministro correspondiente.

En cuanto al presupuesto del **CAIGG**, en su informe financiero el proyecto estipuló que el gasto fiscal asociado considera los recursos necesarios para financiar el reforzamiento de personal, incrementando el número de funcionarios de 38 a 50. Asimismo, incluye gastos de operación y de equipamiento asociados al aumento de dotación.

Tras eso, el proyecto indica que el **CAIGG** continuará financiándose con cargo a los recursos que se establezcan en las respectivas leyes de presupuestos del sector público.

El Proyecto de Ley se presentó el 30 de mayo de 2016 a la Cámara de Diputados. Con fecha 2 de junio del mismo año se dio cuenta del proyecto y pasó a la Comisión de Gobierno Interior, Nacionalidad, Ciudadanía y Regionalización y también a la Comisión de Hacienda, en lo pertinente a su presupuesto extraordinario y su partida regular anual.

EL PROYECTO DE LEY DEL CAIGG VA MÁS ALLÁ DE UN CONSEJO ASESOR, NO OBSTANTE, NO CONSTITUYE UNA INNOVACIÓN RESPECTO DEL ÓRGANO AUDITORÍA INTERNA DE GOBIERNO, SINO QUE APUNTA A INSTITUCIONALIZARLO EN TEMAS TANTO DE AUDITORÍA INTERNA, COMO DE CONTROL INTERNO, PROBIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS

PARTE IV:
**ELEMENTOS Y RECURSOS
ORGANIZACIONALES DEL CAIGG**

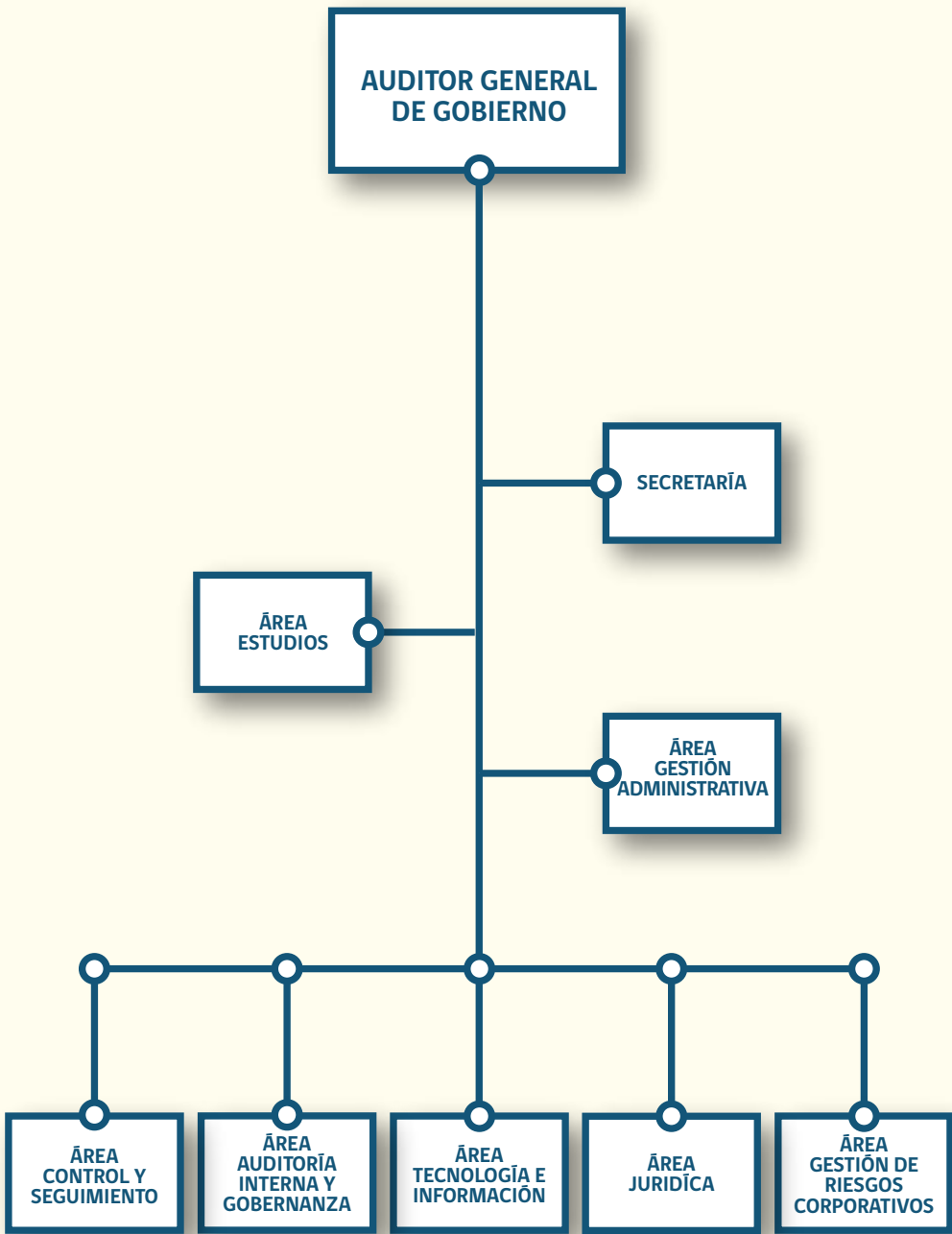


El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno es un órgano asesor del Presidente de la República en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa, creado en 1997 mediante el Decreto Supremo N° 12, y modificado mediante Decreto Supremo N° 147, de 2005, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Su función consiste en desarrollar, permanentemente, una coordinación técnica de la actividad de las unidades de auditoría interna de los servicios públicos dependientes o relacionados con el Ejecutivo, apoyar la generación y mantención de adecuados ambientes de control, elaborar documentación técnica, prestar orientación general y asesoría en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa, y efectuar un seguimiento permanente de los objetivos de control definidos en cada nivel de la Administración del Estado.



El CAIGG fue distinguido por la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), como “Institución Destacada del año 2017”, en reconocimiento a su trayectoria, prestigio y por su contribución al quehacer de dicha unidad académica.



I. Estructura interna: áreas y funciones del CAIGG

Para alcanzar las estrategias definidas para el periodo 2014-2018, el **CAIGG** definió una estructura orgánica que resultara funcional a dicho propósito. Esta estructura se conformó de una secretaría, seis áreas asociadas a la gestión propia y un área de soporte administrativo.

La estructura operacional del **CAIGG** en el año 2017, está representada en la figura III-3.

Las principales funciones que se desarrollaban por el Auditor General de Gobierno y las áreas que conforman el Consejo de Auditoría General de Gobierno, son descritas a continuación:

AUDITOR GENERAL DE GOBIERNO

El Auditor General de Gobierno se encuentra a la cabeza de la estructura organizativa, dirigiendo, planificando y supervisando el quehacer de todas las áreas técnicas del **CAIGG**. Para mayor antecedente sobre sus responsabilidades y funciones, ver capítulo II, parte I.

SECRETARÍA

El equipo de secretarías y auxiliares que componen la Secretaría tienen como principal función entregar soporte administrativo, tanto al Auditor General de Gobierno como a las áreas del **CAIGG**.

ÁREA ESTUDIOS

El Área Estudios es la encargada de formular estrategias, directrices técnicas y herramientas para implementar la Política de Auditoría Interna de Gobierno en el sector público. Sus principales funciones son:

1. Ejercer la coordinación y el control operativo sobre las áreas del **CAIGG**, reportando directamente al Auditor General de Gobierno, sobre el resultado de cada una de las metas y los programas que deben desarrollar.
2. Formular herramientas, modelos, metodologías y/o directrices técnicas para la Red de Auditoría Interna de Gobierno, en base a normas nacionales e internacionales de auditoría interna generalmente aceptadas y otros marcos internacionales de gestión de riesgos, fraude, lavado de

dinero, control interno y en general sobre cualquier materia de administración.

3. Plasmar las herramientas, modelos, metodologías y/o directrices técnicas en documentación y guías técnicas.

4. Realizar estudios sobre tendencias de gestión de riesgos, fraude, lavado de dinero, control interno y otras materias de administración.

5. Mantener actualizadas las herramientas, modelos, metodologías y/o directrices técnicas en base a los resultados de los estudios realizados.

6. Formular los contenidos técnicos de la generación de competencias para los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

7. Presentar propuestas de objetivos gubernamentales de auditoría para estudio del Auditor General de Gobierno.

8. Prestar asesoría técnica al interior del **CAIGG** y a la Red de Auditoría Interna de Gobierno en materias relacionadas con auditoría interna, probidad, control interno y gestión de riesgos.

9. Organizar eventos, congresos y seminarios nacionales e internacionales.

10. Coordinarse con universidades, asociaciones gremiales, organismos técnicos, fiscalizadores e individuos que requieran conocer sobre materias y temáticas que desarrolla el Consejo de Auditoría.

ÁREA CONTROL Y SEGUIMIENTO

Esta área realiza el control operativo y monitoreo permanente y periódico de las actividades e informes solicitados a la Red de Auditoría Interna de Gobierno y a las autoridades. Entre sus principales funciones se encuentran:

1. Elaborar informes consolidados sobre la realización de los objetivos gubernamentales de auditoría: gestión de riesgos, control interno y probidad.
2. Elaborar el informe consolidado sobre los antecedentes de las unidades de auditoría interna.
3. Elaborar el informe consolidado sobre plan estratégico de auditoría interna.

4. Coordinación de la asesoría técnica y evaluación final para la función del **CAIGG** como órgano experto asesor para el indicador de auditoría interna relacionado con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (**PMG**) y Metas de Eficiencia Institucional (**MEI**).

5. Elaborar informes consolidados relacionados con requerimientos del Oficio Circular N° 16 del Ministerio de Hacienda, Oficio Gabinete Presidencial N° 522 y Oficio Circular N° 20 del Ministerio de Hacienda.³⁹

6. Participar en actividades de capacitación en temas de su área, de acuerdo con el plan anual de generación de competencias.

7. Alimentar el Sistema **SIS-PA**, entre lo que se contempla el plan anual de auditoría, los informes de auditoría y de seguimiento, entre otras.

8. Coordinar la programación e inscripciones de cursos de capacitación dictados por el **CAIGG**, de acuerdo al plan anual de generación de competencias.

9. Apoyar el desarrollo de sistemas de información internos que realiza el Área de Tecnología e Información.

10. Elaborar reportes internos y externos de control sobre el cumplimiento de las actividades planificadas por los servicios públicos.

ÁREA AUDITORÍA INTERNA Y GOBERNANZA

Esta área entrega asesoría técnica y retroalimentación a las unidades de auditoría interna de la Red de Auditoría Interna de Gobierno. Entre sus principales funciones se encuentran:

1. Retroalimentar a la Red de Auditoría Interna de Gobierno sobre los informes de aseguramiento, consultoría y seguimiento.

2. Revisar reportes sobre quiebres críticos y temas de la Contraloría General de la República.

3. Resolver consultas técnicas o solicitudes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

4. Actualización de temas críticos informados por los servicios públicos.

5. Revisar información del reporte del Oficio Circular N° 16 del Ministerio de Hacienda y el Oficio Gabinete Presidencial N° 522.

6. Revisar información del Reporte de Hitos del Oficio Circular N° 20 del Ministerio de Hacienda.

7. Revisar y retroalimentar las modificaciones de los planes anuales de auditoría.

8. Revisar y retroalimentar los certificados en origen.

9. Revisar el plan de seguimiento de compromisos pendientes de implementar, respecto de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (**PMG**).

10. Participar en las reuniones de comité de auditoría ministerial y con profesionales de la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

ÁREA TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

Esta área desarrolla y actualiza aplicaciones de software para procesos internos del **CAIGG** y para uso en otras entidades de la Administración del Estado. Sus principales funciones son:

1. Administrar y gestionar requerimientos de usuarios y áreas del **CAIGG**.

2. Administrar y gestionar contenidos en el sitio web y la plataforma de aprendizaje.

3. Desarrollar y ejecutar actividades de diseño, prueba e implementación de productos informáticos y de apoyo a la gestión de la información interna y externa al **CAIGG**.

4. Responder a consultas de entidades estatales en materias que competen al área (uso de aplicaciones, sitio web, plataforma de aprendizaje).

5. Administrar servidores de uso interno y respaldos de datos.

6. Consolidar reportes y productos periódicos de objetivos gubernamentales de auditoría.

7. Entregar soporte a usuarios en uso de aplicaciones internas, ofimática, entre otras.

8. Realizar gestión y entregar soporte de activos informáticos.

9. Confeccionar formatos para reporte de informes.

10. Generar reportes de datos específicos requeridos por el Auditor General de Gobierno.

ÁREA JURÍDICA

Esta área asesora al **CAIGG** en materias de derecho público y legislación nacional, especialmente respecto de las normas de probidad, transparencia y publicidad, y jurisprudencia judicial y administrativa. Entre sus principales funciones se encuentran:

1. Asesorar al Auditor General de Gobierno y al personal del **CAIGG**, sobre la normativa jurídica, jurisprudencia administrativa y/o judicial, así como sobre la organización y funcionamiento de la Administración del Estado.

2. Realizar estudios sobre materias de interés en el ámbito jurídico y otras materias de administración.

3. Participar en iniciativas legales atingentes al Consejo de Auditoría.

4. Determinación y revisión de jurisprudencia administrativa relevante, enviada por la Contraloría General de la República.

5. Revisar y analizar de los informes de la Contraloría General de la República, principalmente los publicados en su página web.

6. Determinar y proponer al Auditor General de Gobierno la criticidad de los informes de la **CGR**, según criterios establecidos previamente.

7. Estudiar presentaciones y elaborar proyectos de respuesta a consultas realizadas por entidades públicas o particulares.

8. Preparar proyectos de documentos técnicos referidos al ámbito jurídico.

9. Realizar actividades de capacitación en temas jurídicos, de acuerdo con el plan anual de generación de competencias.

39 El detalle de estos oficios circulares se encuentra al inicio de este capítulo.

10. Formular boletines informativos sobre materias de interés general para las entidades públicas y público en general.

ÁREA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

Esta área presta asesoría técnica y retroalimentación a los encargados de riesgos y auditores internos de los servicios públicos en materia de gestión de riesgos corporativos. Además realiza el análisis de los informes críticos y desarrolla actividades en el Mecanismo de Seguimiento de la Convención Latinoamericana contra la Corrupción (**MESICIC**). Entre sus principales funciones se encuentran:

- 1.** Revisar la consolidación de la información sobre los productos asociados al proceso de gestión de riesgos.
- 2.** Efectuar el/los análisis de resultados, debilidades y oportunidades de mejora del proceso de gestión de riesgos en conjunto con el Área Estudios.
- 3.** Hacer análisis de resultados, debilidades y oportunidades de mejora del sistema de Control Interno (**COSO I**,

2013) en conjunto con el Área Estudios.

4. Realizar actividades de capacitación en temas de gestión de riesgos, control interno y otras materias, de acuerdo con el plan anual de generación de competencias.

5. Determinar y proponer al Auditor General de Gobierno la criticidad de los informes de auditoría interna, según criterios establecidos previamente.

6. Formular propuestas de retroalimentación sobre informes de auditoría interna con alta criticidad.

7. Analizar y hacer seguimiento a temas críticos relacionados con informes de auditoría, informes de seguimientos, gestión de riesgos, y de otras fuentes de información.

8. Revisar los oficios recibidos de los servicios públicos clasificados como de nivel crítico y proponer respuestas al Auditor General de Gobierno.

9. Controlar el ingreso de las retroalimentaciones de los in-

formes enviados a la Auditora General de Gobierno, en el sistema de información **SISPA**.

10. Participar en representación del Auditor General de Gobierno, en el **MESICIC**, cuando sea necesario.

ÁREA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Esta área ejecuta las funciones de gestión y control de los temas de soporte administrativo y presupuestario que maneja la Subsecretaría General de la Presidencia en relación al Consejo de Auditoría. Entre sus principales funciones se encuentran:

1. Elaboración de propuestas a la Auditora General de Gobierno sobre planes de compras y contrataciones, para la utilización de los recursos contemplados en el subtítulo 22 y 29.

2. Elaboración de reportes a la Auditora General de Gobierno sobre el seguimiento de la ejecución presupuestaria, de los recursos contemplados en la Ley de Presupuestos de la Administración del Estado.

3. Elaboración de informes a la Auditora General de Gobierno sobre análisis de los compromisos y gastos que se requieran para la correcta ejecución del presupuesto del **CAIGG**.

4. Cooperación con el Área Estudios, en la planificación y ejecución de actividades para el perfeccionamiento del personal del **CAIGG**.

5. Formulación de propuestas para planificación y ejecución de actividades para el mejoramiento de las condiciones higiénicas y de seguridad del personal del **CAIGG**.

6. Coordinación operativa con el Departamento de Recursos Humanos - **SEGPRES**, respecto de los procesos de contratación de personal, bienestar, remuneraciones, implementación de beneficios y deberes del personal, capacitación y cumplimiento de la jornada laboral.

7. Coordinación operativa con el Departamento de Finanzas - **SEGPRES**, respecto de pagos a proveedores, ejecución del presupuesto anual del **CAIGG** en sus distintos subtítulos y por la planificación de las compras y contrataciones programadas.

8. Coordinación operativa con el Departamento de Bienes y Servicios - **SEGPRES**, respecto de la mantención de las oficinas, el aseo y ornato y por la ejecución de los procesos de compra planificados.

9. Coordinación operativa con la Fiscalía - **SEGPRES**, respecto de contrataciones de personal, elaboración de términos de referencia para procesos de compra y contrataciones de servicios.

10. Coordinación operativa con la Unidad de Control de Gestión - **SEGPRES**, respecto de los informes solicitados por las autoridades ministeriales y de aquellos reportes exigidos anualmente por la Ley de Presupuesto de la Administración del Estado.

II. Caracterización del personal del Consejo de Auditoría

1. Formación académica/profesional de los integrantes del CAIGG

A la fecha de realización de este libro, el **CAIGG** estaba compuesto por 38 personas que ejercían sus funciones en las áreas ya descritas. Este personal se componía de 34 profesionales, 2 secretarías y 2 auxiliares.⁴⁰

*Ver Cuadro III – 6 – *Ver Gráfico III – 5

El 36,8% de los integrantes del **CAIGG**, era de profesión contador auditor y/o contador público y auditor. Estos representan la mayoría de profesionales en el **CAIGG**.

Por su parte, los ingenieros comerciales, representaban el 18,4% del personal del **CAIGG**.

También destaca el 13,2% de abogados que trabajaban en el **CAIGG**.

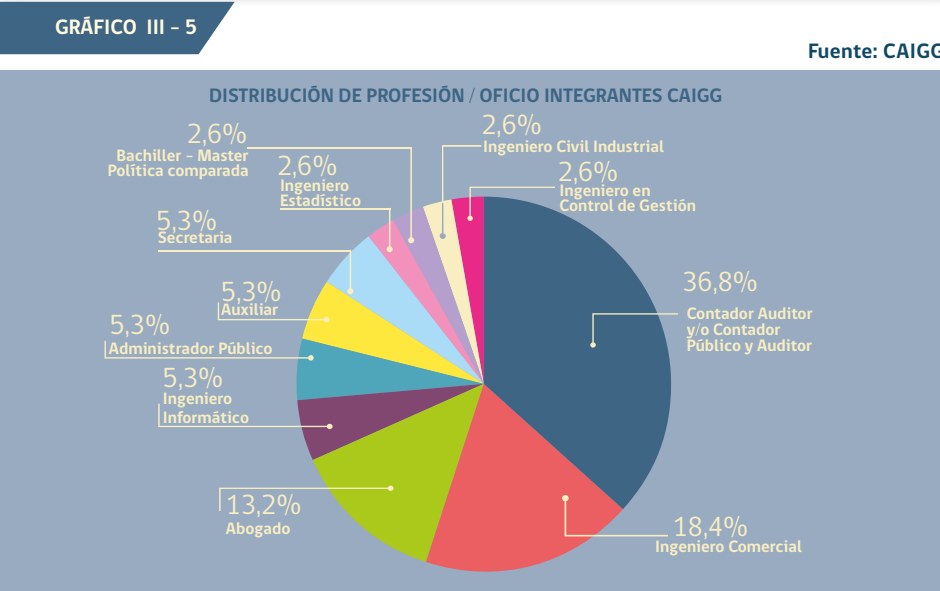
El 31,6% correspondía a otras profesiones y oficios.

40 Para efectos de presentación, en las cifras porcentuales de los gráficos se ha utilizado como aproximación, solo 1 (uno) decimal.

Sin perjuicio de la profesión y formación académica de los profesionales del **CAIGG**, todos habían participado en procesos de estudio y práctica relacionados con materias generales y específicas

de la disciplina de auditoría interna gubernamental. Por lo anterior, habían adquirido de acuerdo a las necesidades y requerimientos para desarrollar su labor, competencias profesionales adecuadas.

CUADRO III – 6		Fuente: CAIGG
PROFESIÓN / OFICIO	CANTIDAD PERSONAS	
Contador Auditor y/o Contador Público y Auditor	14	
Ingeniero Comercial	7	
Abogado	5	
Ingeniero Informático	2	
Administrador Público	2	
Ingeniero en Control de Gestión	1	
Ingeniero Civil Industrial	1	
Ingeniero Estadístico	1	
Bachiller – Master Política Comparada	1	
Secretaria	2	
Auxiliar	2	
TOTAL	38	



2. Área de formación académica: profesional/técnica de los integrantes del CAIGG

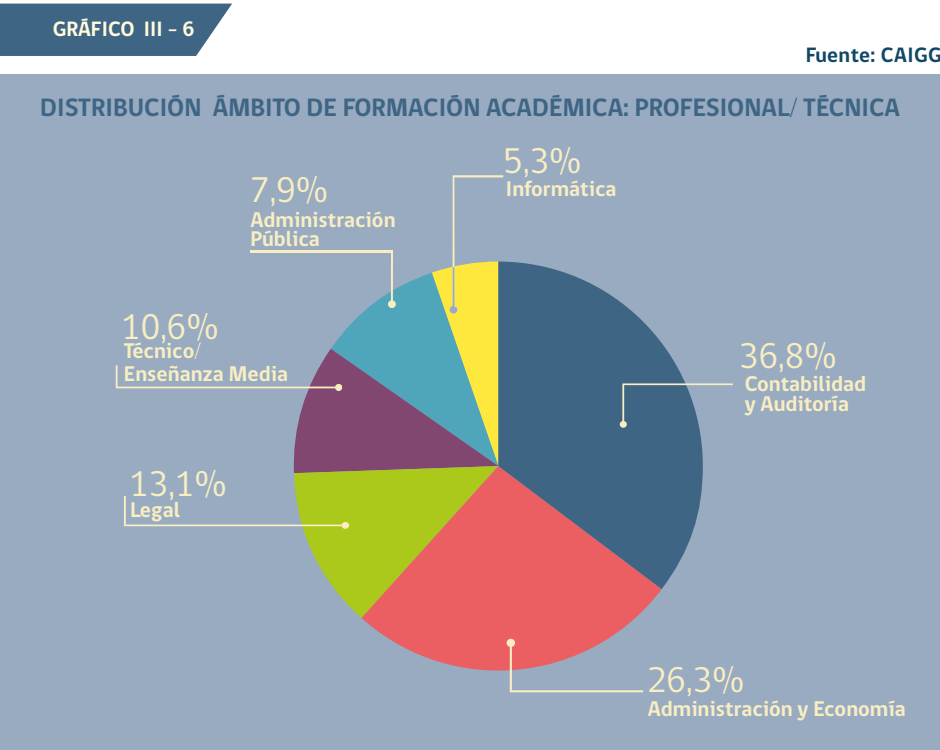
*Ver Cuadro III – 7 – *Ver Gráfico III – 6

Al considerar los 38 integrantes del **CAIGG**, destaca que el 36,8% correspondía al ámbito o área de formación “Contabilidad y Auditoría”.

También es relevante considerar que el 26,3% correspondía al ámbito “Administración y Economía”.

Por último, aparecían las áreas “Legal” y “Administración Pública” con el 13,1% y 7,9%, respectivamente.

CUADRO III – 7		Fuente: CAIGG
ÁMBITO DE FORMACIÓN ACADÉMICA: PROFESIONAL/ TÉCNICA	CANTIDAD PERSONAS	
Contabilidad y Auditoría	14	
Administración y Economía	10	
Legal	5	
Técnico/Enseñanza Media	4	
Administración Pública	3	
Informática	2	
TOTAL	38	



3. Formación académica de los integrantes del CAIGG, por género

*Ver Cuadro III - 8 - *Ver Gráfico III - 7

Al considerar el género de las personas que conformaban los equipos de trabajo del **CAIGG**, se observa que era del 50%, tanto para el género femenino, como para el masculino.

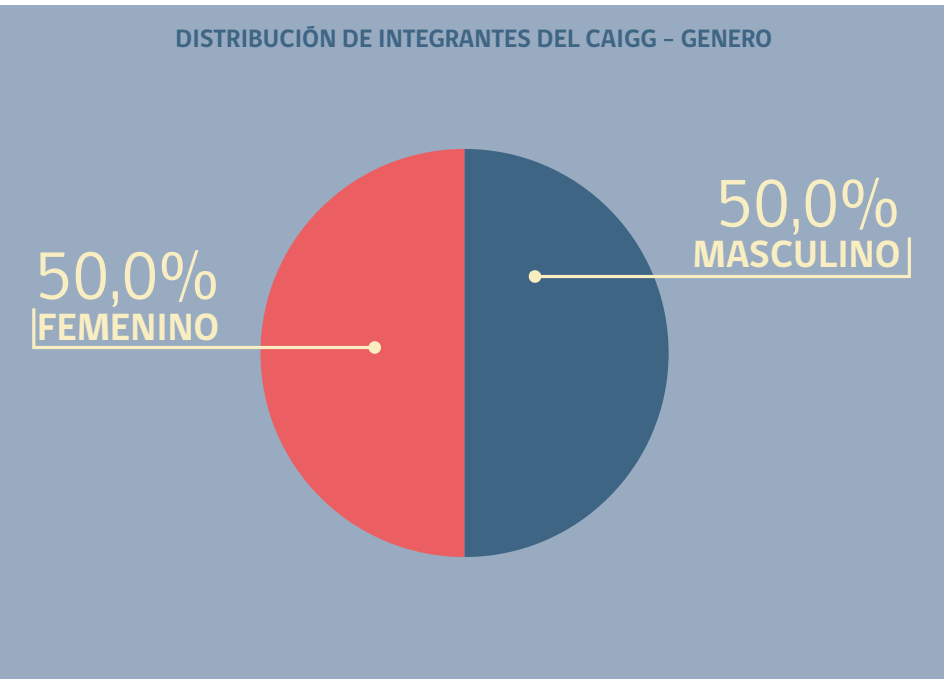
Al observar la distribución por género en los distintos ámbitos o áreas de formación profesional o técnica, se destaca que también eran equivalentes, tanto para el género femenino, como para el masculino.

CUADRO III - 8

ÁMBITO DE FORMACIÓN ACADÉMICA: PROFESIONAL/TÉCNICA	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO	CANTIDAD PERSONAS
Contabilidad y Auditoría	7	7	14
Administración y Economía	6	4	10
Legal	2	3	5
Técnico/Enseñanza Media	1	3	4
Administración Pública	1	2	3
Informática	2	-	2
TOTAL	19	19	38

Fuente: CAIGG

GRÁFICO III - 7



Fuente: CAIGG

4. Formación académica de los integrantes del CAIGG, por postgrado

En términos de competencias profesionales en auditoría interna, gestión de riesgos y otras materias relacionadas, el personal del **CAIGG** contaba con un alto nivel técnico, lo que se veía reflejado en diversos postgrados y certificaciones profesionales internacionales, en temáticas tales como; auditoría interna, auditoría gubernamental, gestión de riesgos, investigación y prevención de delitos financieros y de lavado de activos. También era relevante la experiencia laboral del personal, especialmente en las áreas de auditoría, legal y administración en el sector público.

*Ver Cuadro III - 9 - *Ver Gráfico III - 8

Se observa que un 31,6% de los integrantes del **CAIGG** contaba con estudios a nivel de postgrado (magíster o master).

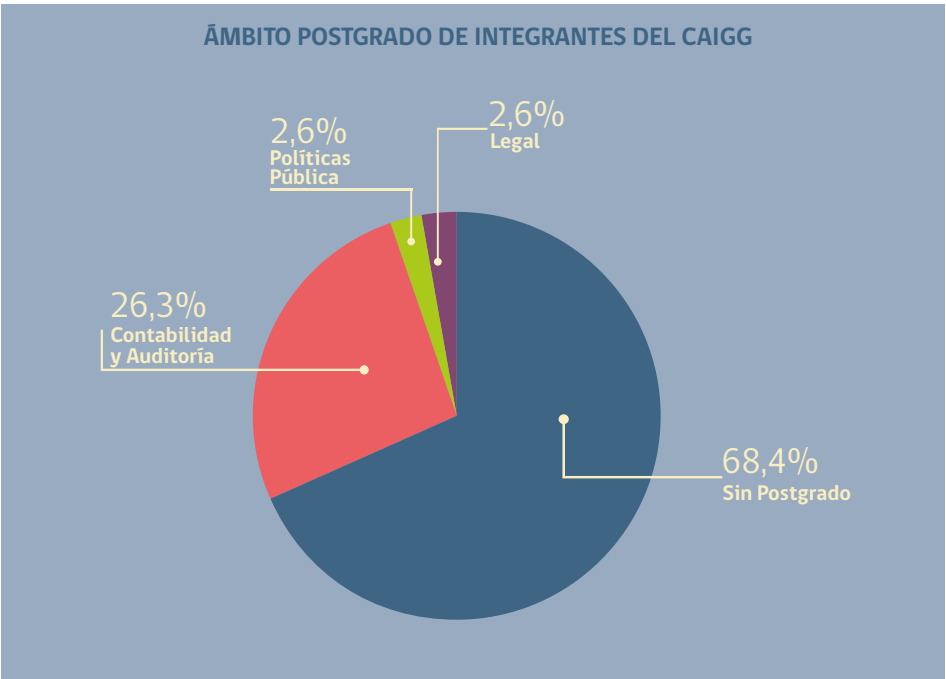
El ámbito de postgrado “Contabilidad y Auditoría”, con 26,3%, tenía la mayor cantidad de profesionales.

CUADRO III - 9

ÁMBITO POSTGRADO	CANTIDAD PERSONAS
Sin Postgrado	26
Contabilidad y Auditoría	10
Políticas Públicas	1
Legal	1
TOTAL	38

Fuente: CAIGG

GRÁFICO III - 8



Fuente: CAIGG

5. Formación académica de los integrantes del CAIGG, por certificaciones, acreditaciones o designaciones profesionales internacionales

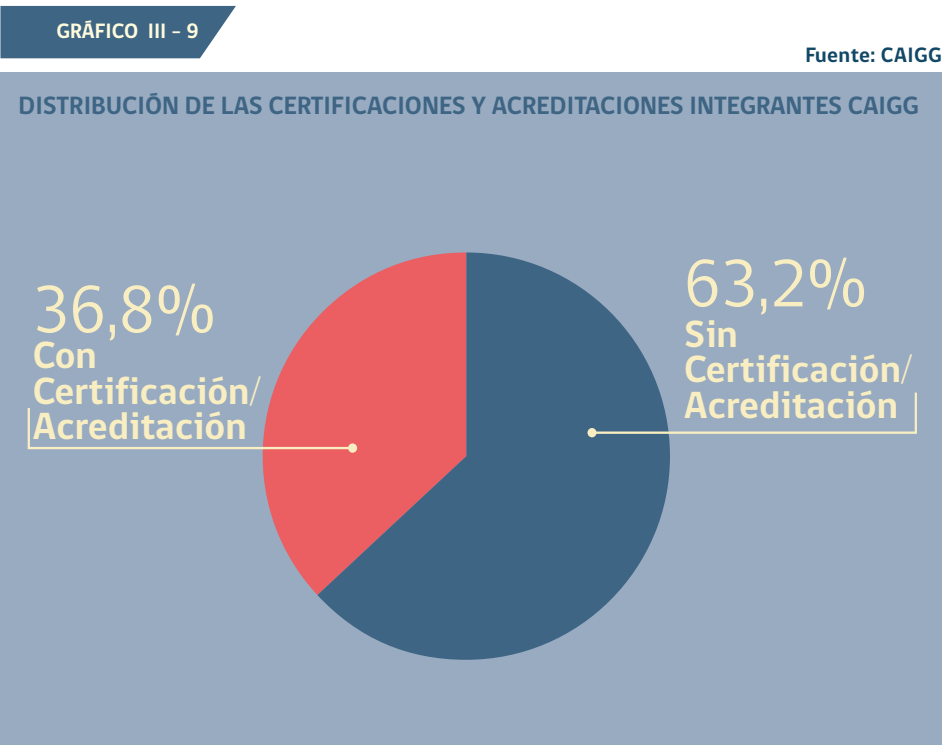
*Ver Cuadro III - 10 - *Ver Gráfico III - 9

En relación con las certificaciones, acreditaciones o designaciones profesionales, otorgadas por organismos internacionales reconocidos, el 36,8% de los integrantes del CAIGG contaba con ellas (14 profesionales).

CUADRO III - 10

Fuente: CAIGG

CERTIFICACIÓN/ACREDITACIÓN	CANTIDAD PERSONAS
Sin Certificaciones/Acreditaciones Profesionales Internacionales	24
Certificaciones/Acreditaciones Profesionales Internacionales	14
TOTAL	38



*Ver Cuadro III - 11 - *Ver Gráfico III - 10

La cantidad de certificaciones o acreditaciones internacionales obtenidas por los integrantes del CAIGG alcanzaba a 28.

Destaca con un 28,6%, la designación Evaluador/Validador de la Calidad (*Quality Assessment of the Audit Activity - QA*), otorgada por el IIA.

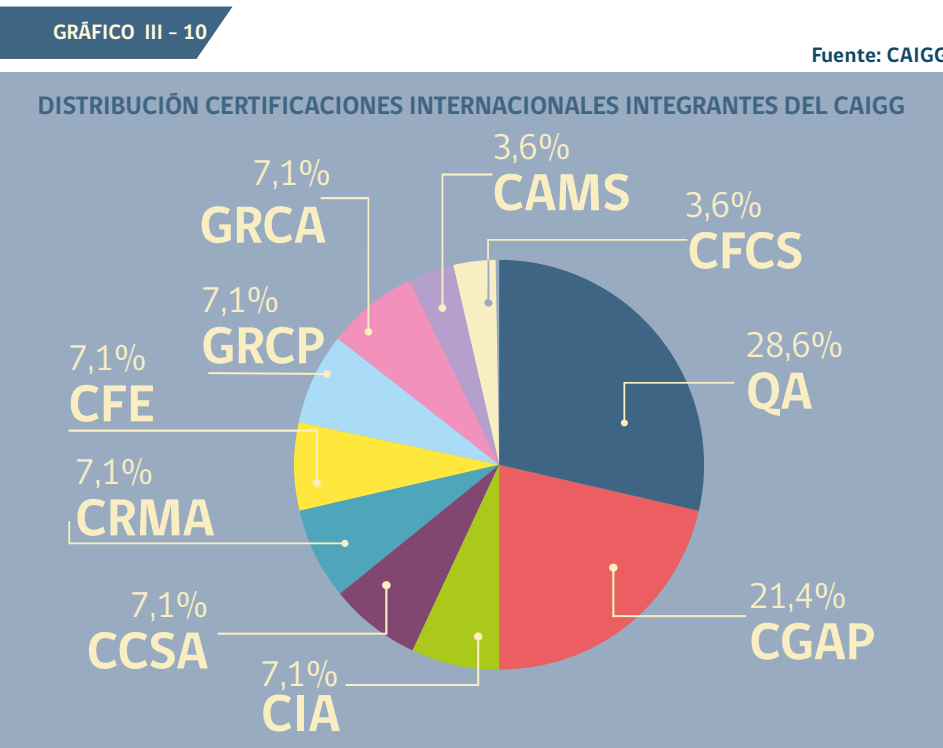
También es relevante, con un 21,4%, la certificación Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (*Certified Government Auditing Professional - CGAP*), otorgada por el IIA.

Es necesario relevar que un profesional del CAIGG podía haber obtenido más de una certificación, acreditación o designación internacional.

CUADRO III - 11

Fuente: CAIGG

CERTIFICACIONES/ACREDITACIONES DE INTEGRANTES DEL CAIGG	CANTIDAD CERTIFICACIONES/ACREDITACIONES
Acreditación Internacional QA del IIA	8
Certificación Internacional CGAP del IIA	6
Certificación Internacional CIA del IIA	2
Certificación Internacional CCSA del IIA	2
Certificación Internacional CRMA del IIA	2
Certificación Internacional CFE de la ACFE	2
Certificación Internacional GRCP de OCEG	2
Certificación Internacional GRCA de OCEG	2
Certificación Internacional CAMS de la ACAMS	1
Certificación Internacional CFCS de la ACFCS	1
TOTAL	28



6. Experiencia laboral de los integrantes del CAIGG

*Ver Cuadro III - 12 - *Ver Gráfico III - 11

Los datos analizados permiten destacar que el 84,2% de los integrantes del **CAIGG**, tenía experiencia laboral mayor a los 5 años.

También se observa que el 68,4% de los integrantes del **CAIGG**, contaba con experiencia laboral mayor a 10 años.

Un 36,8% de los integrantes del **CAIGG**, contaba con experiencia laboral entre 10 y 20 años.

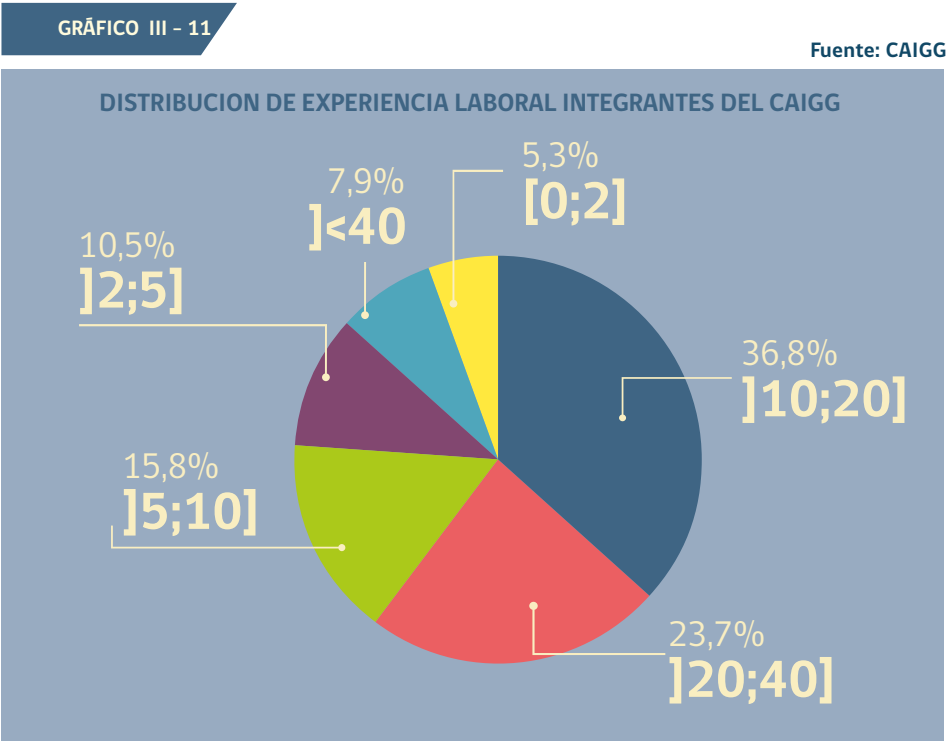
Mientras que un 15,8% de los integrantes contaba con experiencia laboral entre 5 y 10 años.

Por último, los integrantes del **CAIGG** que tenían menos experiencia laboral, correspondían al 5,3%, es decir, entre menos de un año y 2 años.

CUADRO III - 12

Fuente: CAIGG

EXPERIENCIA LABORAL TOTAL EN AÑOS	CANTIDAD PERSONAS
[0;2]	2
[2;5]	4
[5;10]	6
[10;20]	14
[20;40]	9
>40	3
TOTAL	38



III. Actualización y Desarrollo *In-House* de *software* – sistemas de información para la Red de Auditoría Interna de Gobierno y para apoyo interno

Durante el periodo 2014-2018 el **CAIGG** desarrolló y/o actualizó una serie de sistemas de información para uso interno o para utilización de la Red de Auditoría Interna de Gobierno. También se utilizaron algunas plataformas tecnológicas existentes en el mercado para cumplir con su mandato de capacitación y difusión. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de ellas.

1. Plataformas tecnológicas

El **CAIGG** definió como política interna durante el periodo 2014-2018, utilizar plataformas tecnológicas que le permitieran llegar en forma oportuna a la Red de Auditoría Interna de Gobierno y entregar cursos de capacitación en

formato *online*. Para lo anterior se realizaron las siguientes actividades:

- Nuevo sitio web CAIGG**
Se realizó un completo rediseño del sitio web, utilizando tecnología y estándares modernos. También se actualizó sus contenidos de acuerdo a los nuevos requerimientos del **CAIGG**. La plataforma utilizada para implementar el sitio web fue *WordPress*.

URL: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/>.
- Implementación de nueva plataforma de aprendizaje Moodle**

Se implementó una nueva versión de la plataforma de aprendizaje del **CAIGG**, orientada a entregar cursos virtuales, tanto para usuarios internos del **CAIGG**, como para la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

La plataforma de aprendizaje utiliza *Moodle*, una plataforma de código abierta, gratuita y ampliamente utilizada en procesos educativos en el mundo.

URL: <http://caigg-aprendizaje.auditoriainternadegobierno.cl/>.

- Uso de plataforma Vimeo**

Vimeo es sistema informático que permite almacenar y compartir videos a través de internet. Fue adoptada por el **CAIGG** como un complemento a la plataforma de aprendizaje. En la cuenta de Vimeo suscrita por el **CAIGG** han sido publicados más de 50 videos de clases presenciales realizadas por el propio Consejo de Auditoría, equivalentes a cerca de 70 horas cronológicas.

El acceso a estas clases se realiza mediante la plataforma de aprendizaje implementada por el **CAIGG**.

2. Sistemas de información desarrollados

- Sistema Auditoría-SISPA**

El **SISPA** es un sistema informático diseñado para el apoyo al trabajo que se realiza con los productos del proceso de auditoría interna, que remiten los servicios públicos al **CAIGG**. El sistema permite el registro, evaluación, retroalimentación y control de los

planes anuales e informes de auditoría, de acuerdo a los flujos de trabajo internos definidos.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar el **SISPA** fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.⁴¹

- **Aplicación Herramienta de Apoyo para la Evaluación del Sistema de Control Interno Basado en COSO I, 2013**

Es una aplicación de *software* diseñada para apoyar la evaluación de los sistemas de control internos de cada Servicio, de acuerdo con lo establecido en el Documento Técnico N° 72. Esta aplicación es una herramienta que permite sistematizar y facilitar el ingreso de información, generar los cálculos necesarios y reportes internos y externos requeridos por el **CAIGG**.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQLite**.

41 SQL SERVER y los otros citados acá, son sistemas para la gestión de bases de datos del modelo relacional. Estos fueron desarrollados por *Microsoft Corporation*.

- **Aplicación Reportes**

Esta aplicación presenta distintos reportes de control y gestión sobre los procesos de análisis de informes de auditoría y cumplimiento del plan anual de auditoría. Utilizando esta aplicación es posible determinar el estado de análisis de cada informe, filtrar por distintas variables como tipo de informe, criticidad, periodos, etc. También permite, entre otras funciones, analizar los tiempos dedicados a cada etapa del proceso de análisis de informes realizados por cada analista. La aplicación fue diseñada y desarrollada íntegramente por el **CAIGG**.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.

- **Sistema de Cumplimiento**

El Sistema de Cumplimiento tiene por objetivo llevar un control sobre el cumplimiento de envío al **CAIGG** de los productos solicitados a los servicios públicos. Permite registrar, visualizar información y obtener reportes respecto a la recepción de documentos por cada tema.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.

- **Listas de Correos**

Esta aplicación fue desarrollada para facilitar el envío de correos masivos a los destinatarios registrados en las bases de datos de contactos, permitiendo seleccionar los destinatarios en función de los cargos a quienes va dirigido el correo.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.

- **Inventario CAIGG**

Esta aplicación permite registrar y gestionar los activos informáticos dependientes del **CAIGG**, así como la posterior asignación a cada usuario.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.

3. Sistemas de información desarrollados previamente en el CAIGG y actualizados en el periodo 2014-2018

- **Aplicación CMM**

La aplicación **CMM** es puesta a disposición de cada servicio público para su uso en la validación de sus matrices de riesgo estratégicas, usando el formato definido por el **CAIGG** en el Documento Técnico N° 70. La aplicación permite validar y realizar cálculos y generar distintos reportes, tanto para uso interno en el Servicio como para su envío seguro al **CAIGG**.

Durante el periodo 2014-2018 se realizó una actualización general de esta aplicación. Se sustituyó la tecnología utilizada hasta entonces por la que proporciona **Microsoft .NET**. También se modernizó la interfaz de usuario, buscando mejorar la usabilidad de la aplicación.

- **Aplicación RDA**

La aplicación **RDA** permite registrar y gestionar de forma centralizada los documen-

tos recibidos en el **CAIGG**, así como su posterior derivación a las áreas internas correspondientes. Con esto, es posible controlar y facilitar el acceso a la documentación recibida e integrarla con otras aplicaciones internas. Durante el periodo 2014-2018, se realizó una actualización general de la aplicación.

Las tecnologías utilizadas para actualizar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.

- **Aplicación Administración de Contactos**

Esta aplicación permite registrar y gestionar de forma centralizada la base de datos de contacto de los distintos cargos dentro de los servicios públicos relacionados con el **CAIGG**.

Las tecnologías utilizadas para desarrollar esta aplicación fueron **Microsoft .NET y SQL SERVER**.

El **CAIGG** asumió, como política institucional, la inscripción de todos los *softwares* formulados y actualizados durante el periodo 2014-2018 en el

Registro de Propiedad Intelectual, de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, salvaguardando la propiedad del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.



CAPÍTULO IV

REFLEXIONES Y DESAFÍOS PARA EL CAIGG





Todo gobierno necesita un ente asesor que, en forma cercana, oportuna y confiable, le permita conocer si se han cumplido los objetivos y metas que se ha fijado y los riesgos que podrían impedir o retrasar ese cumplimiento.

En ese sentido, el gran desafío para el **CAIGG** –y para cualquier entidad que quiera desarrollar la auditoría interna en el sector público– es entregarle a la máxima autoridad del país una mirada que esté fuera de las operaciones y acciones de la línea de administración, que le permita tener una visión independiente y objetiva de cómo se están llevando a cabo las políticas y lineamientos gubernamentales, así como del nivel de cumplimiento de los objetivos de eficiencia, eficacia y economicidad, propios de la gestión.

De esta forma, la meta de la Auditoría Interna de Gobierno, es servir de apoyo en el mejoramiento de las operaciones y procesos en la Administración del Estado; a través de un enfoque sistemático y disciplinado que colabore con el fortalecimiento de la probidad, de los mecanismos anticorrupción, del control interno y de la gestión de riesgos.

Para cumplir adecuadamente la meta señalada en el párrafo anterior, será necesario que el trabajo

del auditor interno se desempeñe en base a criterios de calidad; que se fundamente en normas internacionales y nacionales de auditoría interna generalmente aceptadas; que sus profesionales tengan las más altas calificaciones y competencias; y que se desenvuelva en un medio que propenda a la mejora continua de su labor, a la integración interdisciplinaria del trabajo y a la coordinación y colaboración holística con su contexto interno y externo.

Durante estos 20 años el **CAIGG** ha desarrollado su trabajo con esa orientación, logrando convertirse en un importante aliado para la gestión gubernamental. No obstante lo anterior, siempre es posible y necesario superarse. Por ello, con miras al mejoramiento continuo de la función de Auditoría Interna de Gobierno, existen desafíos que es importante relevar para que el **CAIGG** continúe perfeccionando su actuar. Estos desafíos son:

I. Formalización de la Auditoría Interna de Gobierno en Chile

Como se ha podido apreciar en los capítulos anteriores, en la actualidad, las operaciones y actividades de la Administración del Estado son cada vez más complejas, ya que –a sus especiales característi-

cas– se ha sumado el hecho de que la labor de los gobiernos está siendo permanentemente observada por la ciudadanía y por los diversos grupos sociales interesados. Por ello, se ha vuelto ineludible dar señales constantes de probidad, transparencia, eficiencia, eficacia y economicidad.

El **CAIGG** desarrolla una amplia gama de actividades que se han incrementado paulatinamente, dados los requerimientos de la autoridad, tanto presidencial como ministerial. En estas circunstancias, parece lógico que la Auditoría Interna de Gobierno adquiera una consagración legal que la empodere ante las entidades del Estado, para un adecuado desempeño de su trabajo.

Como se ha visto, el trabajo técnico del **CAIGG** ha sido reconocido por varios organismos internacionales y su labor se encuentra internalizada en el sector público, contando hoy con una importante Red de Auditoría Interna de Gobierno (**RAIG**), distribuida en toda la Administración del Estado.

Una ley vendría a reconocer lo realizado durante los últimos 20 años y a consolidar el rol de la auditoría interna gubernamental que –con gran esfuerzo– se ha logrado posicionar desde la primera iniciativa del año 1997.

Como se señaló en el capítulo III, existe un Proyecto de Ley que fue presentado ante la Cámara de Diputados en mayo de 2016, por lo cual uno de los grandes desafíos que se vislumbran es la discusión y aprobación del proyecto para la formalización de la Auditoría Interna de Gobierno.

II. Auditorías a solicitud del Presidente de la República

Es importante que una vez formalizada la Auditoría Interna de Gobierno, quede claramente establecida su facultad para realizar trabajos de auditoría en la Administración del Estado a petición del Presidente de la República, quien requiere contar con una mirada interna, pero objetiva e independiente, para detectar situaciones en las que existan problemas o deficiencias, e identificar la forma de superarlos.

El desafío –además de entregar formalmente esta facultad al **CAIGG**– es contar con equipos competentes, que puedan dar aseguramiento a la máxima autoridad del país sobre cómo se están desarrollando las actividades o desempeñando las acciones en las entidades públicas, considerando su diversidad y nivel de especialización.

III. Mantener y fortalecer el ciclo de formación del personal del CAIGG

Se espera que el Consejo de Auditoría continúe siendo un efectivo asesor del Presidente de la República y de otras autoridades y que, además, siga formulando y adaptando normas técnicas para la actividad de auditoría interna en el Estado.

Considerando que la disciplina de la auditoría interna está en constante evolución y cambio, y que debido a ello recibe de forma dinámica los nuevos requerimientos que van surgiendo para un adecuado apoyo a la gestión de las entidades, un desafío importante a futuro, sería oficializar un proceso de generación de competencias de carácter anual para el personal del **CAIGG**.

Actualmente, se generan competencias para el personal, pero no existe un mandato al respecto. Este proceso debería por una parte, detectar las necesidades de capacitación del personal y por otra, identificar los tópicos y materias claves que deben ser parte de esta generación de competencias periódicas.

Todo lo anterior, con la finalidad de mantener un equipo de profesionales con el conocimiento y habilida-

des adecuadas para la formulación de normas e instrucciones técnicas que sirvan de guía a toda la Red de Auditoría Interna de Gobierno. Ello, añadido a que cuenten con las destrezas requeridas para servir de apoyo y colaboración directa a la gestión, entregando la mejor información para la toma de decisiones.

IV. Establecer convenios con entidades públicas para la promoción de la probidad y la transparencia

Una de las acciones claves del **CAIGG** es su contribución al fortalecimiento de la probidad administrativa y la transparencia de la función pública. Actualmente existe una importante colaboración con otras entidades del Estado para este efecto, como son la Dirección de Compra y Contratación Pública (**ChileCompra**), la Dirección de Presupuestos (**DIPRES**) y la Unidad de Análisis Financiero (**UAF**).

Se considera como un desafío a futuro, la posibilidad de seguir estableciendo convenios con diversas entidades del Estado –como las ya señaladas y otras tantas– de manera de generar sinergias y fortalecer la promoción de la transparencia, la ética pública y la probidad en sus diferentes aspectos.

V. Continuar fortaleciendo la generación de competencias profesionales para la Red de Auditoría Interna de Gobierno

De acuerdo al Decreto Supremo N° 12/97 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el **CAIGG** tiene el rol de proponer la promoción de planes de capacitación para el personal que se desempeña en las Unidades de Auditoría Interna, constituidas en los organismos del sector público.

En cumplimiento de este rol, desde el año 2015 se viene definiendo anualmente un plan de actualización de competencias profesionales, que se sistematiza en base a un modelo de competencias para auditores internos formulado por el **CAIGG** en marzo del 2015.

El plan señalado, considera una serie de temas y materias a capacitar y es desarrollado por el **CAIGG** con instructores internos altamente calificados. Un desafío a futuro es fortalecer este proceso de generación de competencias, de manera que se continúe formulando todos los años un nuevo plan y que este vaya recogiendo –cada vez con

mayor amplitud– las necesidades de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, aumentando los temas de capacitación y la cantidad de funcionarios beneficiados que se interesen en estas materias.

En este punto, es importante seguir efectuando capacitaciones *online* y utilizando todos los sistemas que la tecnología permite disponer para llegar a los interesados que no tienen la posibilidad de asistir a los cursos que se desarrollan, ya sea por motivos de tiempo, recursos presupuestarios o distancia, entre otros. La Red de Auditoría Interna de Gobierno es amplia y está distribuida por todas las regiones del país, siendo un desafío permanente para el **CAIGG**, poder otorgar un acceso igualitario a la capacitación que se entrega.

VI. Promover y contribuir a que los integrantes de la RAIG obtengan certificaciones y acreditaciones profesionales de carácter internacional

En consideración a la escasa cantidad de integrantes de la **RAIG**, que a la fecha de este libro contaban con certificaciones y acreditacio-

nes profesionales de carácter internacional, otorgadas por organizaciones reconocidas, en las áreas de auditoría interna, gestión de riesgos y delitos financieros, tales como: **IIA**, **ACFE**, **ACAMS**, **CFCS**, **OCEG** e **ISACA**, el desafío a futuro que se presenta, es establecer y aplicar estrategias para promoción y difusión de dichas certificaciones internacionales en el sector público, en especial para **CGAP** y **CIA**.

Otro aspecto importante en este contexto, sería desarrollar un riguroso plan de capacitación por parte del **CAIGG**, que permita preparar para los exámenes de certificación a los integrantes de la **RAIG**, y así lograr resultados exitosos por los profesionales que los rindan.

El hecho de contar con una cantidad importante de integrantes de la **RAIG** con certificaciones y acreditaciones profesionales internacionales, contribuye a mejorar el nivel profesional de la Auditoría Interna de Gobierno, en el contexto nacional e internacional, ya que su obtención es una demostración de competencia y profesionalismo, que mejora la imagen corporativa y prestigio dentro de la organización y en el ámbito técnico en el que se desempeñan los auditores internos.

VII. Fortalecimiento de la colaboración y retroalimentación con la Red de Auditores Internos de Gobierno

El **CAIGG** realiza su labor de asesoría a la gestión de los servicios públicos y entidades del Estado, de manera de relevar las situaciones que –por deficiencias o debilidades– pueden impedir u obstaculizar el cumplimiento de sus logros y metas institucionales.

Para lo anterior, las relaciones de coordinación con autoridades, auditores ministeriales y auditores institucionales son fundamentales. Solo así se puede entregar un adecuado apoyo para el mejoramiento de los procesos desarrollados por la Administración del Estado y la promoción de la eficiencia, eficacia, economicidad, probidad y transparencia en el quehacer de los organismos estatales.

Una importante necesidad es mantener canales permanentes de comunicación en las diversas jerarquías –tanto ministeriales como institucionales– que faciliten el traspaso de información a los gestores y la toma de decisiones para superar las deficiencias detectadas.

Un desafío, en esa línea, es seguir tendiendo puentes interinstitucionales y forjar instancias formales de reuniones periódicas para revisar y discutir temas que generen acciones proactivas o reactivas en las entidades del Estado. Ello, con el fin de que dichas acciones se orienten a la solución y/o prevención de situaciones que pudieran afectar transversalmente, los resultados de las entidades gubernamentales.

Un elemento que sin duda generaría mayores fortalezas y coordinaciones, sería identificar y generar espacios permanentes de participación de distintas entidades; que permitan crear sinergia y conseguir una solución más oportuna a los problemas que se detecten por parte de los organismos de auditoría interna y/o control externo.

VIII. Implementación de un Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad (PAMC) para la Auditoría Interna de Gobierno

En el marco del desempeño normal de la función y el trabajo de auditoría interna en la Administración del Estado, se hace necesario definir instrucciones y lineamientos

técnicos, capacitar en los mismos, y retroalimentar el sistema de auditoría interna gubernamental. En un ambiente evolutivo, y para propender a la mejora continua, es necesario que el **CAIGG** evalúe la calidad de la auditoría interna en el sector público.

La más alta distinción a la que puede aspirar un departamento o función de auditoría interna es obtener la certificación de que sus actividades son realizadas de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Los estándares de calidad y profesionalismo dentro de las unidades de auditoría interna de las organizaciones, implican un proceso continuo que requiere dedicación, compromiso ético, crecimiento profesional y mucho trabajo.

En consideración al adecuado nivel de madurez alcanzado por la auditoría interna en el sector público, se requiere implementar mecanismos para asegurar la calidad de su trabajo, con apego a las normas internacionales del **IIA** que precisan del establecimiento de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (**PAMC**) de la auditoría interna.

El desafío a futuro es lograr establecer a través del **CAIGG**, un **PAMC** transversal para las entida-

des públicas, que considere tanto evaluaciones internas como externas, y que tenga como finalidad estas tres grandes metas:

- Evaluar la eficacia de la actividad de auditoría interna, al proporcionar servicios de aseguramiento y consultoría al jefe de servicio y a otras partes interesadas.
- Evaluar el cumplimiento de las normas del **IIA** y proporcionar una opinión respecto del su grado de observancia por parte de la actividad de auditoría interna.
- Identificar oportunidades, ofrecer recomendaciones para el mejoramiento y proporcionar asesoría al jefe y al personal de auditoría interna, para mejorar su desempeño y servicios, y para promover la imagen y credibilidad de la función de auditoría interna.

El **CAIGG** debería liderar un proceso de implementación de un **PAMC** en las unidades de auditoría interna del Estado, analizando –además– la mejor manera de implementarlo, considerando asimismo, las singularidades de cada entidad pública, como también, la generalidad del sector gubernamental y las restricciones presupuestarias a las cuales se ve permanentemente enfrentado.

IX. Uso del modelo de competencias CAIGG, para la definición de perfiles de los auditores internos del sector público

El **CAIGG** definió y difundió un modelo de competencias para los auditores internos del sector público, que considera los elementos estructurales, organizacionales, legales y culturales de la auditoría interna en la Administración del Estado.

Si bien algunos servicios y otras entidades del sector público tienen perfiles definidos para la contratación de sus jefes de auditoría y auditores internos del equipo, un próximo paso para todas las entidades del Estado sería la incorporación de los elementos del modelo de competencias definido por el **CAIGG** en sus perfiles para la contratación de los profesionales de auditoría. De esta manera, un desafío a mediano plazo es lograr que toda la Red de Auditoría Interna de Gobierno sea contratada en base a un perfil profesional uniforme.

Lo anterior sería altamente beneficioso, ya que el Estado está conformado por un conjunto de entidades que desarrollan diversas

acciones y funciones y que tienen distinto tamaño y presupuesto por lo cual cada institución integrante posee sus propias particularidades. Sin perjuicio de lo anterior, usar un modelo de competencias transversal para determinar los cargos y conformar equipos de auditoría, propendería a la generación de equipos multidisciplinarios, con conocimientos y destrezas distintas y –por ende– complementarias, que se agrupan bajo un faro o una mirada común: la del jefe de servicio, del ministro y la del Presidente de la República.

X. Generar y fortalecer una línea de acción de anticorrupción

En los últimos años, ha habido una serie de iniciativas e instancias anticorrupción a nivel latinoamericano y de organismos internacionales. En efecto, la Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno (**REOGCI**) ha tratado el tema en varios de sus encuentros.

Además –como se ha señalado–, el Auditor General de Gobierno es Experto Titular del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (**MESICIC**), en la cual funge una labor

de coordinación de la implementación y seguimiento a nivel país, de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones de los países miembros.

El **CAIGG** desarrolla diversas acciones asociadas al fortalecimiento de la probidad y la transparencia en el sector público (revisión de la austeridad presupuestaria, compras públicas, declaraciones de interés, etc.) y a la implementación de sistemas de prevención de delitos. Todo ello, con la finalidad de apoyar el fortalecimiento de la gestión, identificando temas críticos que puedan afectar la imagen de las entidades del Estado.

Como puede apreciarse, el **CAIGG** tiene una importante participación en temas específicos de anticorrupción, y un desafío en ese orden, es sistematizar una línea de acción permanente, con productos concretos que posicionen en el entorno nacional e internacional, el rol de la auditoría interna en la prevención, detección y ayuda a la corrección de prácticas corruptas.

XI. Continuar fortaleciendo la coordinación con organismos técnicos privados

Como se ha indicado en los capítulos previos, el **CAIGG** mantiene un acuerdo de colaboración con el Colegio de Contadores de Chile para la promoción de la auditoría interna y compartir acciones de capacitación. También con el Instituto de Auditores Internos Capítulo Chileno, se ha desarrollado una fuerte relación de colaboración, de carácter informal.

Considerando que el **CAIGG** emite directrices e instrucciones técnicas para el trabajo de auditoría interna, de gestión de riesgos, del control interno y del fortalecimiento de la probidad en la Administración del Estado y que –por ello– su personal debe estar siempre actualizado en sus conocimientos y competencias; aparece como un desafío a futuro, acrecentar el fortalecimiento en la coordinación con organismos técnicos y gremiales de la profesión de auditoría interna.

Esta necesidad del **CAIGG**, así como de los integrantes de la Red de Auditoría Interna de Gobierno, vuelve interesante el establecer

relaciones formales de colaboración entre el Consejo y diversos organismos técnicos –tanto nacionales como internacionales– que sirvan de apoyo en la generación y actualización de competencias. A través de esta interacción permanente, se podrían generar comunidades de conocimiento que permitieran compartir experiencias, problemas y soluciones desde una mirada de la profesión, para así mantenerse al día en las últimas tendencias en auditoría interna, gestión de riesgos y control interno.

XII. Consolidación de seminarios y congresos técnicos

Otro desafío que se vislumbra, es la realización de –al menos– un evento o congreso anual para la Red de Auditoría Interna de Gobierno, organizado por el **CAIGG**. Hay que destacar que la práctica de la auditoría interna requiere de interacción entre colegas; de manera de instaurar instancias de discusión técnica que permitan un perfeccionamiento constante de los conocimientos y pericias de quienes se desempeñan en la disciplina de auditoría interna, como también un mejoramiento continuo en la calidad de su trabajo, lo que genera una mejor información para la toma de decisiones de la gestión.

La realización de eventos técnicos permite a sus participantes adquirir nuevos conocimientos, compartir problemas y soluciones y, visitar materias conocidas, con nuevos puntos de vista.

Las disciplinas de auditoría interna, gestión de riesgos, anticorrupción y control interno, están en constante cambio para poder adecuarse a los requerimientos cada vez más altos de las relaciones entre gestores, funcionarios, beneficiarios, usuarios, ciudadanos y otros interesados. Por ello, la reunión periódica de quienes practican la auditoría interna, genera comunidades de conocimiento que se transforman en un círculo virtuoso para la disciplina.

XIII. Actualización de directrices sobre gestión de riesgos para el sector público

A fines de 2017 fue actualizado el Marco de Gestión de Riesgos Corporativos (**COSO ERM**) y a comienzos del 2018 la Organización Internacional de Normalización actualizará la norma internacional **ISO 31000** sobre principios y directrices para la gestión de riesgos. Lo anterior, genera el desafío de ajustar, en lo que corresponda,

los lineamientos técnicos emitidos por el **CAIGG** y que se refieren a la implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público; de manera de incorporar los nuevos requerimientos técnicos a la documentación que contiene los lineamientos de trabajo para la Red de Auditoría Interna de Gobierno.

Estos cambios normativos también representan un desafío importante, en términos de difusión y capacitación a la Red de Auditoría de Gobierno por parte del **CAIGG**.

XIV. Apoyar técnicamente la autoevaluación del sistema de control interno en base a COSO I, 2013

Como se ha señalado en este libro, el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 para el periodo 2014–2018 fue el Examen del Sistema de Control Interno Financiero y No Financiero en base al Marco de Control Interno **COSO I, 2013**. Esta actividad fue desarrollada por los auditores internos, con una mirada enfocada en la identificación de brechas entre los sistemas de control existentes en cada servicio público y el Marco **COSO I, 2013**. Producto de dicho trabajo,

los auditores internos formularon recomendaciones para cerrar tales brechas y realizaron el seguimiento para verificar el cumplimiento de las medidas correctivas comprometidas por la administración.

Sin perjuicio de que la actividad descrita previamente continúe, el desafío que se impone para el **CAIGG**, es apoyar con capacitaciones y asesoría, para que los responsables de los procesos en las entidades públicas, realicen autoevaluaciones periódicas del sistema de control interno en base al Marco **COSO I, 2013**. Esto, incluyendo temas asociados al soporte para la gestión, a procesos financieros y contables, al proceso de recursos humanos y sistemas de información, entre otros.

El propósito es autoevaluar el cumplimiento de la normativa, la confiabilidad de la información, la eficacia de los procesos y el registro adecuado de las operaciones, para generar una mayor participación y compromiso por parte de los responsables de tomar decisiones, para el fortalecimiento y mejora continua del control interno.

XV. Optimizar las aplicaciones informáticas desarrolladas por el CAIGG

Por último, es necesario destacar que el **CAIGG** recibe mucha información por parte de los servicios y entidades públicas con las que se relaciona, las cuales reportan en diversos formatos y soportes.

Para poder avanzar en nuevas capacidades de exploración y análisis de la información, y perfeccionar la calidad y oportunidad de los estudios y exámenes que se deben realizar; se vislumbra como un gran desafío la optimización del software y de las plataformas que se han desarrollado *in-house*.

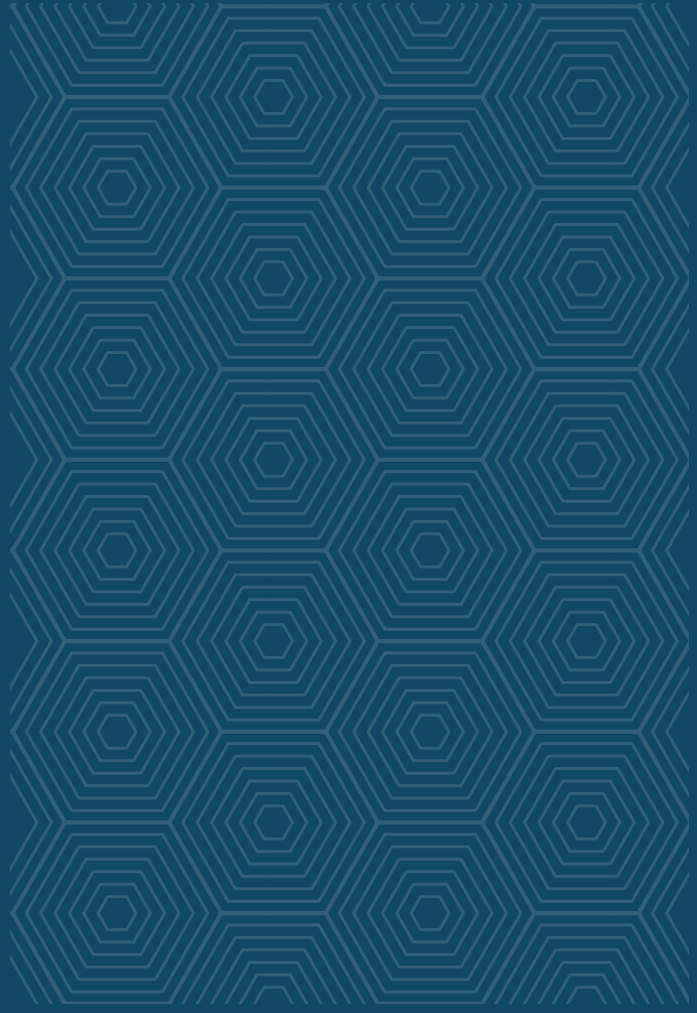
De esa manera, las horas que se ocupan en ordenar y sistematizar la información se irán reduciendo, dejando más tiempo para dedicarlo al examen y análisis de los datos recibidos; lo que a su vez derivará en mayor información útil para la toma de decisiones por parte de los gestores.

Por lo anterior, se presenta como un desafío el mantener y actualizar las aplicaciones informáticas generadas durante el periodo 2014-2018, y también, desarrollar

o adquirir nuevas –especialmente diseñadas para poder trabajar sobre grandes cantidades de datos– que permitan la flexibilidad adecuada para la información, cuantitativa, y cualitativa, que se necesita generar.

EL GRAN DESAFÍO PARA EL CAIGG ES ENTREGAR A LA MÁXIMA AUTORIDAD DEL PAÍS UNA MIRADA QUE ESTÉ FUERA DE LAS OPERACIONES Y ACCIONES DE LA LÍNEA DE ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO, QUE LE PERMITA TENER UNA VISIÓN INDEPENDIENTE Y OBJETIVA DE CÓMO SE ESTÁN LLEVANDO A CABO LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GUBERNAMENTALES, Y DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMICIDAD, PROPIOS DE LA GESTIÓN





BIBLIOGRAFÍA



Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). Informe Práctica de Auditoría Interna Gubernamental. Santiago, Chile.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2008) Evaluación del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas. Santiago, Chile.

Banco Mundial. (2005). Evaluación de Responsabilidad Financiera Pública de 2005. Santiago, Chile.

Colegio de Contadores de Chile (Contach). (2013). Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión. Santiago, Chile.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado – Resumen Ejecutivo Marco. Madrid, España.

Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission (COSO). (2013). Marco Integrado de Control Interno, versión **2013 – COSO.** – Resumen Ejecutivo del Marco Integrado de Control Interno **COSO I, 2013.** – Marco Integrado de Control Interno y Apéndices del Marco. – Herramientas Ilustrativas para Evaluar la Efectividad de un Sistema de Control Interno. Yersey City, USA.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 63: Formulación del Plan Anual de Auditoría Interna en base a Riesgos. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). Documento Técnico N° 70: Implantación, Mantenimiento y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). Documento Técnico N° 71: Aseguramiento al Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 72: Programa Global de Auditoría para Aseguramiento del Sistema de Control Interno de Organizaciones Gubernamentales basado en el Marco Integrado de Control Interno **COSO I, 2013.** Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Documento Técnico N° 74: Verificación del Cumplimiento de Normas e Instrucciones sobre Declaraciones de Patrimonio y de Intereses de las Autoridades, Funcionarios y

Otro Personal de la Administración del Estado y Entidades Relacionadas. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 78: Elementos Básicos para Modelo de Prevención de Delitos en Empresas Públicas – Ley 20.393. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 81: Diccionario de Riesgos para el Sector Público. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 83: Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015).Documento Técnico N° 84: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 85: Ejecución del Trabajo de Auditoría Interna. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 86: Comunicación del Trabajo de Auditoría Interna. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 87: Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). Documento Técnico N° 90: Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno. Santiago, Chile.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2017). Documento Técnico N° 95: Marco de Trabajo – Líneas de Acción Estratégicas, Periodo 2014 – 2018. Santiago, Chile.

Diamond, Jack. (2002). The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective, Fondo Monetario Internacional, Washington, USA.

Instituto de Auditores Internos – IIA. (2006). Enterprise-Wide governance for Internal Auditors. Altamonte Springs, USA.

Instituto de Auditores Internos – IIA. (2015). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, USA.

Instituto de Auditores Internos – IIA. (2010). Practice Guide: Assessing the Adequacy of Risk Management Using **ISO 31000**. Altamonte Springs, USA.

Instituto de Auditores Internos de España. (2013). Definición e Implantación de Apetito de Riesgo. Madrid, España.

Instituto Nacional de Normalización. (2012). Norma **NCH-ISO 31000:2012** – Principios y Directrices para la Gestión de Riesgos. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Normalización. (2012). Norma **NCH-ISO Guía 73:2012** – Gestión del Riesgo – Vocabulario. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Normalización. (2013). Norma **NCH-ISO 31010:2013** – Gestión del Riesgo – Técnicas de Evaluación del Riesgo. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Normalización. (2014). Norma **NCH-ISO 31004:2014** Gestión del Riesgo – Orientación para la implementación de **ISO 31000**. Santiago, Chile.

International Organization for Standardization – ISO. (2009). **ISO 31000:2009** – Principios y Orientaciones para la Gestión de Riesgos. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standardization – ISO. (2013). International **ISO/TR 31004:2013**. Risk management – Guidance for the implementation of **ISO 31000**. Ginebra, Suiza.

Open Compliance & Ethics Group – OCEG. (VS 3.0, 2015). Red Book GRC Capability Model. Phoenix, USA.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Paris, Francia. Disponible en <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014) Informe Revisiones sobre la Gobernanza Pública. Entidad Fiscalizadora Superior de Chile. Mejorando la agilidad estratégica y la confianza pública de 2014. Santiago, Chile.

Reading, K; Sobel, P; Anderson, U; Head, M; Ramamoorti, S; Salamasick, M. (2009) Auditoría Interna, Servicios de Aseguramiento y Consultoría. Altamonte Springs, USA. Fundación Investigaciones del IIA.

Shand y Anand. (1996). Performance Auditing in the Public Sector: Approaches and Issues in OECD Member Countries, Paris, Francia.

Sterck, Miekatrien y otros. (2006) International audit trends in the public sector: a comparison of internal audit functions in the governments of six OECD countries finds similarities in legal requirements, organizational structure, and future challenges, Gale Group – Farmington Hills, Michigan, USA.

Unidad de Análisis Financiero– Ministerio de Hacienda. (2016). Guía Señales de Alerta, publicada en la página web de la Unidad de Análisis Financiero. Santiago, Chile. Disponible en http://www.uaf.gob.cl/entidades/tipo_señales.aspx.

Unidad de Análisis Financiero. (2016). Modelo para Formular e Implementar un Sistema de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Funcionarios. Santiago, Chile. Disponible en http://www.uaf.cl/intituciones_publicas/MLA_FT_DF.pdf.



Chile
mejor