

## **ENTREVISTA A PABLO BAEZA JEFE DE AUDITORIA INTERNA DE LA JUNAEB**

---

### **1.- Hágome de su formación inicial a nivel profesional y qué hitos ha tenido a lo largo de su carrera.**

Soy Ingeniero en Información y Control de Gestión, y Contador Auditor ambas carreras de la Universidad de Chile. Esta formación me entregó una base sólida en control de gestión, sistemas de información, análisis financiero, contabilidad, auditoría y tributación. Luego cursé un Magíster en Finanzas en la Universidad Adolfo Ibáñez, lo que reforzó mi visión estratégica sobre el análisis financiero y la toma de decisiones en escenarios complejos.

Mi carrera se ha desarrollado en auditoría, gestión de riesgos, control y cumplimiento en distintos tipos de organizaciones tanto en el sector público como en el privado. Me inicié en el ámbito privado, luego como fiscalizador por nueve años en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), hoy la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), donde me desempeñé como auditor en la fiscalización en el sector de fondos de terceros, con foco en supervisión basada en riesgos, control interno, cumplimiento normativo y en la participación en propuestas regulatorias.

Más adelante asumí responsabilidades como Subgerente de Gestión de Riesgos y luego como Gerente de Riesgos y Procesos durante seis años en Mutual de Seguridad, donde lideré el Sistema Integral de Riesgos, abarcando riesgos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento; fui responsable de fortalecer el control interno, la continuidad operacional, la seguridad de la información y la gestión de proveedores críticos, además de estar a cargo del Programa de Cultura de Riesgos.

Uno de los hitos más relevantes ha sido mi rol actual como jefe del Departamento de Auditoría Interna de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), donde desde el año 2021 he liderado una transformación metodológica y cultural, incorporando mejoras en los enfoques de auditoría basada en riesgos, priorización estratégica, reportes de calidad, trazabilidad de hallazgos y mayor vinculación con las áreas clave del Servicio, así como con otras instituciones públicas relevantes como el Ministerio de Educación, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y la Contraloría General de la República. Con este marco de trabajo, hemos logrado posicionar el rol del auditor como un agente preventivo y asesor estratégico con foco en el valor público y con impacto en la toma de decisiones.

### **2.- ¿Cuántos profesionales integran su equipo?**

Hoy en JUNAEB en auditoría interna somos nueve personas con profesiones diversas: tenemos tres contadores auditores, cuatro administradores públicos y una ingeniera en ejecución en administración de empresas. Estamos divididos en 3 equipos que dan cobertura a todas nuestras actividades, uno encargado de las materias de auditoría interna en los procesos de revisión a nivel central y nacional en las 16 direcciones regionales, donde participan casi todos los integrantes, otro equipo que es contraparte y apoyo en los procesos de Contraloría, y el tercero encargado de los procesos de seguimiento y reporte interno.

### **3.-¿Qué pasos adopta para mantenerse actualizado frente a los cambios normativos y mejores prácticas en auditoría?**

Trato de mantenerme actualizado desde varias fuentes. Participo regularmente en capacitaciones que ofrece el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, “Creo que estas instancias son muy útiles porque están enfocadas en lo que realmente enfrentamos y requerimos técnicamente en el sector público, por otra parte, nuestra participación en el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad para la Auditoría Interna en el Sector Público (PAMC), también ha resultado muy interesante, pues hemos logrado consolidar el alineamiento de nuestras prácticas con las normas del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP)”

“Además, sigo activamente al Instituto de Auditores Internos (IIA), tanto en su página como en redes sociales, y reviso con frecuencia su revista “*Internal Auditor*”, que trae buenas prácticas y reflexiones interesantes, así como las actualizaciones de las normas para nuestro ejercicio profesional”, destaca el experto.

En la línea de la formación, el experto agrega que “también estoy muy atento a las actualizaciones normativas o de jurisprudencia que emite la Contraloría General de la República (CGR), y de marcos internacionales como la ISO 31000 en gestión de riesgos, que complementan bien el enfoque técnico con una mirada más estratégica. Por otro lado, valoro mucho el intercambio con colegas de otros servicios, compartir experiencias y comparar enfoques siempre aporta. Para mí, actualizarse no es sólo estar al día con la norma, sino entender hacia dónde va el entorno, cómo cambian los riesgos, y cómo desde la auditoría interna podemos anticiparnos y seguir aportando valor.”

“Es nuestro rol hay un componente bastante legal y por lo tanto tenemos mucha cercanía con el equipo jurídico, cuestión que nos ayuda siempre a ir complementando nuestro conocimiento normativo”, añade Baeza.

### **4.- ¿Cómo promueve el desarrollo profesional de su equipo?**

A través de varias fuentes. Por una parte, promuevo el desarrollo profesional incentivando la participación activa del equipo en su formación continua en el CAIGG, en ese sentido, ha sido uno de los pilares fundamentales para nuestra formación, pues nos brinda apoyo clave en el fortalecimiento técnico a través de capacitaciones en materias relevantes para el quehacer de nuestro Departamento. Además, fomento otras instancias como las ofrecidas por la Contraloría General de la República a través de la academia CEA.

A nivel interno, en coordinación con el Subdepartamento de Gestión y Desarrollo de Personas, hemos podido acceder a algunos cursos donde se han incorporado necesidades específicas frente a nuestras brechas tanto en aspectos técnicos como en habilidades blandas, y finalmente, a través del trabajo colaborativo dentro del equipo en nuestros procesos de aseguramiento, que creo enriquece los conocimientos y capacidades individuales potenciando la calidad de nuestros trabajos.

## **5.-¿Cuál es su mirada frente a la irrupción de tecnologías como la IA en la auditoría interna?**

La irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el análisis masivo de datos y la automatización representa para nosotros una oportunidad para evolucionar desde una auditoría más tradicional hacia una función más predictiva, estratégica y de apoyo real a la toma de decisiones. Esto hoy resulta clave en las organizaciones, creo que el uso adecuado de las IAs contribuirá de manera significativa a nuestra labor.

Hoy la auditoría interna debe ser capaz de leer tendencias, analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones y alertar tempranamente sobre desvíos críticos, y ahí estas tecnologías nos servirán de gran apoyo dado que nos permiten ampliar el alcance sin aumentar recursos, mejorar la cobertura de nuestras pruebas y focalizar los esfuerzos donde hay una mayor exposición al riesgo.

En nuestro caso, si bien todavía no usamos inteligencia artificial de manera institucional, hemos ido incorporando algunos apoyos en nuestros procesos de auditoría, entendiendo que estas herramientas no reemplazan el juicio profesional del auditor, ni su comprensión del contexto, pero son herramientas eficaces para nuestra gestión.

## **6.- Entonces ¿los auditores no corren el riesgo de ser reemplazados por la IA?**

“La IA es una herramienta, no un sustituto del pensamiento crítico ni del juicio profesional del auditor, sirve para procesar información, detectar ciertos indicios, patrones o anomalías, pero la interpretación de los datos, la comprensión necesaria del contexto y la historia son nuestra tarea, desde ahí, es el auditor quien define los objetivos, analiza los resultados y propone acciones. Por tanto, bajo esta lógica la IA bien usada empodera al auditor, sin un riesgo de reemplazo.”

## **7.-Hoy se define a los auditores internos con roles clave: como asesores estratégicos, líderes del cambio, protectores de las organizaciones e impulsores de innovaciones. ¿Cómo materializa usted su trabajo diario con esta ruta de avance y desafíos?**

La auditoría interna ya no es sólo revisar que todo esté en regla, hoy se nos exige mucho más, desde que aportemos valor, anticipar los riesgos y que colaborar activamente con la sostenibilidad de la organización, desde ahí, trato de asumir estos roles de forma concreta en mi trabajo diario. Como asesor estratégico, participo en los procesos de planificación institucional, aportando una mirada independiente sobre riesgos y espacios de mejora, además de presentar una opinión fundada a la Directora del Servicio en cada reunión de seguimiento que realizamos, y en temas de reportería regular aplicando cambios que suman valor a los procesos, esta visión externa muchas veces permite tomar decisiones con más información y menos sesgo. Desde líder del cambio, he promovido una auditoría más moderna y preventiva, especialmente en los programas del Servicio, donde buscamos mejorar los procesos directamente mediante recomendaciones oportunas y aplicables. Desde esa perspectiva, aportamos con una visión de apoyo como la segunda línea de defensa, sin intervenir en la operación, pero contribuyendo de manera constructiva y oportuna. Y como protector e impulsor de innovación, estoy muy presente en la revisión de procesos críticos del Servicio donde la transparencia y el buen uso de los recursos públicos son fundamentales,

función que ejercemos con un seguimiento más dinámico, para que la auditoría interna no solo sea útil, sino también comprensible y accesible para quienes toman decisiones.

**8.- ¿Qué le aconsejaría a la nueva generación de auditores internos, que hoy se están formando y a aquellos que recién parten en esta carrera?**

Varios consejos... Lo primero que les diría es que cultiven la curiosidad, la auditoría interna no se trata solo de verificar listas de control, sino de entender profundamente cómo y por qué funcionan las cosas dentro de un proceso u organización, lo que incluye también una revisión crítica de la normativa.

Es igualmente clave, desarrollar habilidades de comunicación efectiva, porque no basta con detectar un hallazgo si no somos capaces de explicarlo con claridad y generar comprensión, acción y compromiso por parte de quienes deben tomar decisiones. Ahora bien, no siempre es fácil, vivimos en contextos legales, institucionales y operativos desafiantes, que muchas veces cambian más rápido de lo que alcanzamos a adaptarnos, en esos escenarios surgen tensiones, resistencias y obstáculos que pueden dificultar nuestra tarea. Sin embargo, este no es motivo para desanimarse, es justamente ahí donde debemos acompañar los cambios con sentido de propósito, desde nuestra mirada técnica e independiente, reafirmando el valor de nuestro rol.

Les recomendaría también mantenerse en constante evolución, dado que la auditoría interna necesita adaptarse proactivamente a las nuevas tecnologías, no sólo para ser más eficientes, sino para consolidarse como un verdadero socio estratégico dentro de la organización. Y, sobre todo, que no pierdan de vista el propósito de nuestra profesión, más allá de los números y los procedimientos, nuestro trabajo está al servicio de la integridad, de fortalecer la institucionalidad, y en el caso del mundo público de mejorar servicios que tendrán un impacto directo en la vida de las personas, y eso, al final del día, es lo que realmente le da sentido a lo que hacemos.