



Universidad del Desarrollo
Facultad de Gobierno

**ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DE LAS UNIDADES DE AUDITORÍA
INTERNA EN EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y SUS
SERVICIOS DEPENDIENTES.**

UN CAMINO A LA CERTIFICACIÓN

POR: Daniela Zavala González

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del
Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Políticas
Públicas

PROFESORES GUÍAS:

Sr. Isaac Fierro Silva
Sr. Ernesto Silva Méndez

Agosto, 2024

Santiago

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a las funcionarias de la Universidad del Desarrollo, por entregarme su completo apoyo en las oportunidades que aparecieron en el camino mientras me encontraba realizando este magíster, Patricia y Daniela muchas gracias.

A mi profesor guía, Isaac, por su fiel acompañamiento a lo largo de todo este proceso, incluso al otro lado de la cordillera. Ser tan metódico y constante salió mejor de lo esperado, gracias por tu disposición y todo lo que me enseñaste en este tiempo. Éxito en tu próximo desafío.

Pero este proceso no habría iniciado sin la motivación y la inspiración de mi familia, agradezco a ellos que tuvieron la paciencia y la esperanza para que yo pudiera finalizarlo.

A Álvaro, por darme su apoyo incondicional y por siempre creer en mí, sin ti nada de esto habría sucedido, es un logro más de los tantos que estamos escribiendo juntos. A mi madre por estar y ser fiel en nuestro camino; a Charles por quedarse conmigo hasta tarde esas noches largas, y, por último, pero, sobre todo, a Sara, por ser quien hace que todos los esfuerzos sean más fáciles al tenerla a ella como luz en mi día en el día.

¡Gracias!

D.

*“...Vamos mi vida
Las fronteras son más fuertes hoy
En tu interior”*

Eterna Inocencia

Resumen

La tesis aborda la implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) en las unidades de auditoría interna del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, con un enfoque en la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos (MIPP). A través de un estudio cualitativo, se exploran las barreras percibidas por los jefes de auditoría interna para lograr la certificación, así como los recursos necesarios para su implementación exitosa.

El análisis revela que, aunque inicialmente los funcionarios mostraron una disposición positiva hacia el PAMC, surgieron resistencias debido a la falta de familiaridad con las prácticas internacionales y a un aumento en la carga laboral. Las principales barreras identificadas incluyen la persistencia de prácticas obsoletas, la rigidez burocrática y la falta de apoyo institucional constante.

Para superar estos desafíos, se destaca la necesidad de un liderazgo efectivo, capacitación continua, fortalecimiento del capital social y motivacional, y una inversión significativa en recursos tecnológicos y físicos. Además, se subraya la importancia de la transformación cultural dentro de las unidades de auditoría, promoviendo una mentalidad de mejora continua y adaptabilidad.

La tesis concluye que la certificación bajo el MIPP no solo requiere recursos financieros y humanos, sino también un cambio cultural profundo y la adopción de prácticas consistentes con los estándares internacionales. Esto implica un compromiso institucional con la transparencia, la integridad y la eficacia en la auditoría interna, lo que es crucial para mejorar la confianza pública y la gestión de los recursos en el sector público chileno.

Índice

Resumen.....	4
1. Introducción.....	6
2. Problema de Investigación	9
a. <i>Antecedentes de la Problemática</i>	<i>9</i>
b. <i>Ámbito del Estudio</i>	<i>14</i>
3. Objetivos y Preguntas de Investigación	19
4. Marco Referencial.....	20
a. <i>Auditoría Interna.....</i>	<i>20</i>
b. <i>Transparencia y Probidad Administrativa</i>	<i>23</i>
c. <i>Instituto Internacional de Auditores (IIA).....</i>	<i>26</i>
d. <i>Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos (MIPP).....</i>	<i>26</i>
5. Marco Metodológico.....	31
a. <i>Diseño.....</i>	<i>31</i>
b. <i>Muestra.....</i>	<i>32</i>
c. <i>Levantamiento de Datos</i>	<i>33</i>
d. <i>Análisis de Datos</i>	<i>33</i>
6. Resultados	36
a. <i>Brechas Declaradas por los Funcionarios y Jefaturas de Auditoría Interna</i>	<i>36</i>
b. <i>Recursos Necesarios para una Implementación Exitosa.....</i>	<i>44</i>
c. <i>Problemas centrales para abordar en una implementación exitosa.....</i>	<i>49</i>
d. <i>ORGANIZACIÓN-STAKEHOLDERS.....</i>	<i>56</i>
7. Conclusiones.....	59
a. <i>Reflexiones y Hallazgos Centrales.....</i>	<i>59</i>
b. <i>Sugerencias para la Política Pública</i>	<i>64</i>
8. Bibliografía.....	69

1. Introducción

La auditoría interna es un pilar fundamental en la gestión de cualquier institución pública, especialmente en contextos donde la transparencia y la rendición de cuentas son cruciales para la legitimidad gubernamental. En Chile, la función de auditoría interna ha ganado relevancia en las últimas décadas, impulsada por una creciente demanda de probidad y control dentro de las organizaciones estatales. Sin embargo, a pesar de estos avances, la implementación efectiva de estándares internacionales en auditoría interna, como los promovidos por el Instituto de Auditores Internos (THEIIA), sigue enfrentando numerosos desafíos. En el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores, este proceso se ve obstaculizado por una serie de barreras culturales, organizacionales y técnicas que han limitado el alcance y la eficacia de la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP).

El problema de investigación de esta tesis surge precisamente de esta situación: identificar y analizar las barreras que impiden que las unidades de auditoría interna del Ministerio de Relaciones Exteriores logren una implementación efectiva y certificada del PAMC. La investigación se centra en entender las percepciones y experiencias de los jefes de auditoría interna de diversas unidades dentro del Ministerio, explorando cómo factores como la cultura organizacional, la disponibilidad de recursos y el apoyo institucional influyen en el proceso de certificación. Este enfoque no solo busca diagnosticar los problemas actuales, sino también proponer soluciones que permitan superar estos obstáculos y fortalecer la función de auditoría interna en el sector público chileno.

Desde un marco referencial, esta tesis se apoya en los principios y normativas establecidas por el Instituto de Auditores Internos, especialmente en lo que respecta al rol de la auditoría interna en la mejora de la gobernanza, la gestión de riesgos y el control interno dentro de las organizaciones públicas. La auditoría interna, según el THEIIA, no solo debe ser una herramienta de control, sino también un motor de cambio y mejora continua, capaz de añadir valor a las operaciones organizacionales y contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Para lograrlo, es esencial que las funciones de auditoría interna operen bajo un marco normativo sólido y estén alineadas con las mejores prácticas internacionales, lo que justifica la importancia del PAMC y la necesidad de su implementación efectiva en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Metodológicamente, este estudio adopta un enfoque cualitativo exploratorio, adecuado para abordar la complejidad del fenómeno en cuestión. La falta de investigaciones previas y la naturaleza contextual del problema hacen que un enfoque cualitativo sea el más adecuado para identificar las características y dinámicas específicas que afectan la implementación del PAMC. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con jefes de auditoría interna de diversas unidades dentro del Ministerio, seleccionados en base a su experiencia y conocimiento del área. Estas entrevistas permitieron obtener una visión profunda de las percepciones, resistencias y desafíos enfrentados en el proceso de certificación, proporcionando una base sólida para el análisis y la formulación de recomendaciones.

Los resultados de la investigación revelan una serie de brechas significativas en la implementación del PAMC. Entre las más destacadas se encuentra la resistencia al cambio, manifestada en una adhesión a prácticas tradicionales y un rechazo a la digitalización y modernización de los procesos de auditoría. Esta resistencia está estrechamente vinculada a una cultura organizacional que prioriza la estabilidad y la continuidad sobre la innovación y la adaptabilidad. Además, la investigación identificó una falta crítica de recursos, tanto en términos de tecnología avanzada como de formación continua para el personal de auditoría interna. La ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas y la falta de capacitación especializada limitan la capacidad de las unidades de auditoría para cumplir con los estándares internacionales y mejorar sus prácticas de control interno.

Otro hallazgo importante es la variabilidad en el apoyo institucional. Aunque algunos jefes de servicio han demostrado un fuerte compromiso con la implementación del PAMC, otros han adoptado una postura más pasiva, delegando la responsabilidad a los equipos de auditoría sin proporcionar el respaldo necesario. Esta falta de liderazgo efectivo y apoyo continuo se traduce en una implementación fragmentada y desigual del PAMC, lo que a su vez afecta la eficacia general del proceso de certificación.

A partir de estos resultados, se proponen varias sugerencias para mejorar la implementación del PAMC en el Ministerio de Relaciones Exteriores. En primer lugar, es fundamental fortalecer la formación continua del personal de auditoría interna, no solo en términos de competencias técnicas, sino también en habilidades blandas como la gestión del cambio y la comunicación efectiva. La capacitación debe ser vista como una inversión

a largo plazo que permitirá al personal adaptarse a las nuevas normativas y tecnologías, asegurando una implementación más fluida y exitosa del PAMC.

En segundo lugar, es esencial mejorar la infraestructura tecnológica de las unidades de auditoría interna. Esto incluye la adquisición de software especializado que facilite la gestión de datos, el análisis avanzado y la generación de informes, así como la mejora de los sistemas de seguridad para proteger la información sensible. La inversión en tecnología no solo optimizará los procesos de auditoría, sino que también permitirá cumplir con los estándares internacionales de manera más eficiente y efectiva.

Además, se recomienda fomentar una cultura organizacional que valore la mejora continua y la transparencia. Esto requiere un cambio de mentalidad en todos los niveles de la organización, desde los líderes hasta los auditores internos. Los líderes deben desempeñar un papel activo en la promoción de estos valores, proporcionando el apoyo y los recursos necesarios para que el personal se sienta motivado y comprometido con la implementación del PAMC.

Finalmente, este informe se organiza en cinco capítulos que abordan de manera integral los aspectos clave de la investigación. El primer capítulo introduce el problema de investigación y justifica la relevancia del estudio en el contexto actual del sector público chileno. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, explorando los conceptos y normativas que sustentan la función de auditoría interna y su relación con la transparencia y la probidad en la administración pública. El tercer capítulo detalla la metodología utilizada en la investigación, explicando el enfoque cualitativo adoptado y los criterios de selección de los informantes clave. El cuarto capítulo presenta los resultados de la investigación, ofreciendo un análisis detallado de las brechas y resistencias identificadas en la implementación del PAMC. Finalmente, el quinto capítulo concluye con una serie de recomendaciones para mejorar la implementación del PAMC y fortalecer la función de auditoría interna en el Ministerio de Relaciones Exteriores, contribuyendo así a una mayor transparencia y eficacia en la gestión pública.

2. Problema de Investigación

a. Antecedentes de la Problemática

El rol del control de auditoría interna dentro de la gestión del Estado es crucial para garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza efectiva. Las funciones de auditoría interna desempeñan un papel fundamental en la aplicación de enfoques basados en el control, la mejora de la rendición de cuentas y el apoyo a los procesos de gobernanza (Tušek y Barišić, 2016; Kontogeorgis, 2018; Postuła et al., 2020; Izedonmi y Olateru-Olagbegi, 2021). Asimismo, proporcionan información sobre la eficacia de los controles internos, el gobierno institucional y la gestión de riesgos, que son componentes esenciales de la gestión del sector público (Motubatse et al., 2015; Anisykurlillah & Oktaviana, 2020; Muthoka & Waswa, 2021; Taiwo & Adewunmi, 2019). Además, las actividades de auditoría interna apoyan la prevención del fraude y la malversación de fondos en el sector público, contribuyendo a la eficiencia general del servicio público (Gofe, 2019; Usman, 2015; Edoumiekumo et al., 2020). La calidad de la información sobre la propiedad del Estado y el rendimiento de las entidades gubernamentales también se ven influidos por las operaciones de auditoría interna, los controles internos y la transparencia (Anisykurlillah & Oktaviana, 2020; Muthoka & Waswa, 2021; Taiwo & Adewunmi, 2019). La independencia y la eficacia de las funciones de auditoría interna son fundamentales para promover la buena gobernanza y garantizar la integridad de la gestión del sector público (Asaolu et al., 2016; Lastianti et al., 2018).

En Chile, existe una incipiente investigación sobre la auditoría interna dentro de la gestión del Estado y fuera del Estado. Esparza y otros (2022) realizaron un análisis de la rotación de las "Big Four" en el mercado financiero en Chile, arrojando luz sobre la dinámica y cultura de las prácticas auditoras dentro del país. Adicionalmente, Tamay et al. (2020) destacaron la importancia de la auditoría interna en los procesos del sector público, indicando la existencia de un enfoque propio del sector público en esta área. Por otra parte, Cabaña y otros (2020) exploraron la influencia del control de gestión en el beneficio público generado en los servicios dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en Chile, indicando un enfoque específico en el sector público. Desde otra perspectiva, Sánchez et al. (2014) profundizaron en las discusiones teóricas y disciplinarias sobre la práctica de la auditoría como función pública orientada a la protección del bien público

ambiental para las empresas ecológicas, indicando una perspectiva más amplia sobre el rol de la auditoría en el ámbito público no centrado en el Estado.

Desde la perspectiva empírica se observan importantes argumentos por los cuales es necesario fortalecer el rol de la auditoría interna en el sector público, específicamente desde el rol del Estado. Durante los últimos años, ha surgido dentro del debate público el fenómeno de la corrupción como una amenaza a las bases del funcionamiento y la probidad del Estado. Para esto, principalmente se propone la existencia de controles internos como un mecanismo preventivo. Se entiende por control interno “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. La ausencia de un adecuado control en el ámbito público a nivel global refleja características comunes, aunque su dinámica pueda experimentar variaciones influenciadas por factores emergentes. Este fenómeno, presente en diversas culturas, revela la importancia de comprender y adaptarse a las cambiantes circunstancias que moldean la eficacia de las estructuras de control en el sector público a nivel mundial.

El primer aspecto que podría identificarse como una de las consecuencias más significativas de la falta de un control adecuado es la corrupción, un tema crítico y severo al considerar la situación en Chile en relación con los desafíos de corrupción. La corrupción es una situación que afecta a todos los países, “es un fenómeno multifacético y difícil de aprehender por su propia naturaleza, ya que adopta diversas formas y funciones dependiendo del contexto en el que se desarrolla”. La corrupción además viene asociada “(a) el soborno, que consiste en un pago dado o recibido en una relación corrupta; (b) la malversación, la cual se basa en la desviación de fondos públicos que deberían ser administrados para un uso diferente; (c) el fraude, que es un delito económico que implica un engaño o una estafa a través de la manipulación de hechos e información; (d) la extorsión, que es el dinero u otros recursos derivados del uso de la coerción, la violencia y la amenaza de emplear la fuerza; y (e) el favoritismo, que se basa en la adjudicación de recursos públicos de manera arbitraria para favorecer a determinadas personas o grupos”

Es fundamental destacar que la corrupción conlleva consecuencias extremadamente difíciles de contrarrestar y que socavan la legitimidad de los procesos gubernamentales, pudiendo incluso conducir a una fractura irreversible en la sociedad. La sociedad, al verse afectada por la corrupción, tiende a desconfiar de las instituciones gubernamentales, lo que podría tener repercusiones significativas y llevar al país por un camino sin retorno. “La preocupación mundial por el tema tiene sólidas bases económicas pues en el comercio internacional la corrupción es un factor esencial que ahora hay que considerar para hacer negocios”

Por lo descrito, es que el control interno toma relevancia transversal con el fin de prevenir y evitar los diversos mecanismos de corrupción, “el control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella”

Desde lo empírico y la experiencia nacional, se identifican algunos casos icónicos dentro de la opinión pública que fortalecen el argumento de la necesidad de controles internos. Se mencionan a continuación algunos casos que, durante los últimos meses y sin considerar la mirada política de los hechos, demuestran números y cifras de desfalcos al fisco por parte de funcionarios públicos:

- Jefe de Compras Municipalidad Las Condes: En esta situación, el funcionario realizaba, a través de los proveedores, mejoras a sus propiedades y uso de diversos vehículos, a cargo de la Ilustre Municipalidad de las Condes. Estos proveedores presentan facturas en Mercado Público desde los 66 millones de pesos hasta los 758 millones de pesos. Además, el funcionario se realizó depósitos en efectivo de 107 millones de pesos. Esto en un período entre 2018 y 2022.
Durante 2024 se hizo una denuncia formal por parte de la municipalidad a la Contraloría General de la República, con los antecedentes disponibles.
- Servicio Local de Educación Pública Colchagua: La dirección del Servicio “desvío \$2252 millones de pesos en indemnización por despido de docentes”, destinados a subvenciones escolares que se encontraban en saldo final de caja”. Esto por dos motivos, primero se usaron \$1.638 millones de peso del Fondo de Emergencia Transitorio COVID-19 y el resto de del PIE que son usados para alumnos con necesidades especiales, Subvención de Mantenimiento; Subvención General y la

Subvención Pro-Retención, que se entrega a familias de extrema pobreza. En el informe de contraloría General de la República se logra identificar que el déficit en el SLEP llega a los \$4.000 millones de pesos (CIPER, 2024). Esto es otra forma de corrupción, pese a que no existe una apropiación del dinero, existe una malversación de fondos donde se deja sin financiamiento otra área relevante del servicio.

- Candidatos al consejo constitucional que contratan familiares como parte de la campaña: 128 candidatos a la Convención Constitucional incluyeron boletas de familiares en rendiciones al SERVEL, de lo cual se pudo constatar que 170 familiares se incluyeron en los pagos como parte del proceso constituyente, que se presentaron en 211 boletas por un monto de \$180 millones de pesos (CIPER, 2021). En este caso es relevante recalcar que el abuso de poder se realiza inclusive previamente a ser funcionario público, pese a que no existe una legislación específica que prohíba este tipo de acciones, hay un estándar ético que se solicita tanto a los candidatos a futuros funcionarios públicos.

Una de las formas reconocidamente efectivas de reducir los riesgos es mediante el aseguramiento de la calidad de los mecanismos de control interno. En este contexto, la certificación de las Normas Globales de Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos puede jugar un papel altamente relevante. Esta certificación garantiza que los procesos implementados cumplan un *benchmark* conocido a nivel mundial por su eficacia para enfrentar las amenazas y riesgos. Además, contar con una certificación en auditoría interna ofrece múltiples beneficios, como la mejora de la eficiencia operativa, el fortalecimiento de la confianza de los *stakeholders* y la capacidad de identificar y mitigar riesgos de manera más efectiva.

Las Normas Internacionales de Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos establecen el estándar global para la práctica profesional de la auditoría interna. Estas normas ofrecen un marco esencial para asegurar la calidad y eficacia del trabajo de auditoría interna. En su estructura, las Normas se organizan en 15 Principios fundamentales que facilitan una ejecución de auditoría interna coherente y efectiva. Cada Principio se apoya en una Norma que define requisitos, guías de implementación y ejemplos de buenas prácticas. Conjuntamente, estos elementos son clave para alinear las actividades de auditoría con los Principios y alcanzar los objetivos de la auditoría interna.

Por otra parte, los riesgos de no abordar este tema se sintetizan principalmente en los siguientes puntos:

- **Probidad:** La ausencia de certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos plantea una amenaza significativa a la probidad. La certificación actúa como un respaldo tangible de las competencias y ética de la Unidad de Auditoría Interna, asegurando la integridad en la gestión y toma de decisiones. Sin esta certificación, existe un riesgo latente en no asegurar que sus funcionarios cuenten con las habilidades y procesos necesarios para evaluar adecuadamente la probidad. La falta de una validación internacional deja a la interpretación de cada funcionario y puede dar lugar a prácticas cuestionables, disminuyendo la confianza tanto interna como externa. Este vacío en la certificación puede afectar la calidad de los procesos de auditoría, afectando la percepción pública sobre la transparencia e integridad.
- **Mal uso de los recursos:** La carencia de certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos implica el no asegurar los procedimientos para detectar un mal uso de los recursos. La certificación garantiza que los auditores posean las habilidades necesarias para identificar y prevenir irregularidades en la gestión de activos y recursos. Sin esta validación, existe una vulnerabilidad a validar prácticas ineficientes, ya que no existen mecanismos para “auditar el auditor”. En última instancia, sin la certificación adecuada, se compromete la capacidad de los auditores para mitigar eficazmente los riesgos asociados con el mal uso de los recursos.
- **Incumplimiento del Principio de Probidad y ética (Ley y Estatuto Administrativo):** La carencia de certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos constituye un incumplimiento crítico del principio de probidad y ética establecido por la ley y el estatuto administrativo. La certificación actúa como un sello de garantía que asegura que los auditores internos adhieran rigurosamente a los estándares éticos y legales en sus prácticas. Sin este respaldo internacional, hay un riesgo palpable de que los auditores no estén al tanto de las normas éticas actuales o no las apliquen de manera efectiva.

Este estudio se enfoca en analizar las complejidades presentes en un servicio público específico: el Ministerio de Relaciones Exteriores. Este caso es de particular interés, ya que una de sus áreas organizacionales ha completado el proceso de certificación, lo que demuestra que los factores organizacionales pueden ser estructurados y dirigidos hacia una certificación exitosa.

b. **Ámbito del Estudio**

El siguiente estudio se enfoca, tal como fue declarado anteriormente, en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. En orden de comprender de manera acabada el objeto de estudio, y caracterizarlo de acuerdo a su ubicación tanto temporal como espacial, resulta relevante definir la orgánica institucional de la auditoría interna del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Respecto a lo anterior, primeramente se concibe que el Ministerio de Relaciones Exteriores es el organismo que “Colabora con el Presidente de la República en el diseño, planificación, prospección, conducción, coordinación, ejecución, control e información de la política exterior que éste formule, proponiendo y evaluando las políticas y planes orientadas a fortalecer la presencia internacional del país y velando por los intereses de Chile, con el propósito de elevar la calidad del desarrollo, seguridad y bienes nacional”, de acuerdo con su misión institucional (MINREL, 2024).

El Ministerio consta de 6 servicios, Subsecretaría de Relaciones Exteriores, Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, ProChile, AGCID (Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo), DIFROL (Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado) e INACH (Instituto Nacional Antártico Chileno). Cada uno de estos 6 servicios consta con presupuesto propio, unidades de soporte propias y orgánica aparte, incluyendo unidades de auditoría interna.

Mediante la Resolución Exenta N°2.432 de noviembre 2010 se creó la Unidad de Auditoría Ministerial. La Auditoría Ministerial encabezada por la Auditora de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, es un “organismo asesor, con rango de Dirección, que depende jerárquicamente del Ministerio de Relaciones Exteriores y sus funciones se efectúan a través de una acción coordinada con el Subsecretario de Relaciones Exteriores. Ello, en el ámbito correspondiente a materias relacionadas con auditoría y control interno, tanto en la (esta) Secretaría de Estado como en sus organismos dependientes”¹

Las funciones de la Auditoría Ministerial “...están orientadas a apoyar la gestión institucional, a objeto de evaluar y contribuir a la mejora de la eficacia del proceso de

¹ Descripción obtenida desde <https://www.minrel.gob.cl/minrel/ministerio/gestion-publica/auditoria-ministerial>

administración, gestión de riesgos y control, mediante una estrategia preventiva, proponiendo programas, planes y medidas de control para el fortalecimiento de la gestión ministerial, la promoción de la probidad y transparencia, la prevención de la corrupción y el salvaguardo de los recursos que les han sido asignados a la Secretaría de Relaciones Exteriores y sus organismos dependientes.”

La Auditoría Ministerial es la cabeza del Comité de Auditoría Interna del Ministerio integrado por los jefes de los 6 servicios dependientes. Particularmente, dentro de este contexto existen unidades que son de interés para esta investigación, las cuales poseen características que la diferencian de las otras unidades que integran la institución. Esto, particularmente dadas las funciones, atribuciones y responsabilidades que la misma ley le otorga de manera exclusiva a través de la Ley de Bases Generales del Estado.

Por normativa, las unidades de auditoría interna deben tener dependencia directa de cada uno de los Jefes de Servicio. Además, la normativa internacional de auditoría interna sugiere y recomienda que las unidades de auditoría interna cuenten con una jerarquía definida por una jefatura, supervisor y auditor, detallando las diferencias entre cada uno de éstos perfiles, que se estudiará más adelante, en esta sección se muestra la realidad de cada una de las unidades.

En la siguiente tabla se sistematiza la realidad actual de cada una de las unidades de auditoría interna MINREL a enero 2024.

Tabla 1: Resumen de Unidades de Auditoría Interna del Ministerio Relaciones Exteriores

	Funciones	Dotación Profesional	Tipo de Dotación	Presupuesto Propio
Subsecretaría de Relaciones Exteriores	Auditoría Ministerial y Auditoría de Subsecretaría	8 Prof.	- Jefa Auditoría Interna - 2 Supervisores - 5 Auditores	Si
Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales	Auditoría de Subsecretaría	7 Prof.	- Jefa Auditoría Interna - 2 Supervisores - 4 Auditores	Si
Pro Chile	Auditoría de Servicio	3 Prof.	- Jefa Auditoría Interna - 1 Supervisor - 1 Auditor	No
AGCID	Auditoría de Servicio	3 Prof.	- Jefa Auditoría Interna - 2 Auditores	No
DIFROL	Auditoría de Servicio	2 Prof.	- Jefa Auditoría Interna - 1 Auditor	No
INACH	Auditoría de Servicio	2 Prof.	- Jefa Auditoría Interna - 1 Auditor	No

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de sus funciones y atribuciones, y en relación con la dimensión de gestión relevante para este estudio sobre políticas públicas, las unidades de auditoría interna de manera transversal al Estado cumplen la labor de entregar, según el artículo 63 de la Ley General de Bases del Estado el "...control interno en los órganos u organismos de la Administración del Estado", y tendrán "...la obligación de velar por la observancia de las normas de este Título [De las responsabilidades y las sanciones], sin perjuicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República."

Parte importante de la función pública es el *accountability*, entendida como la rendición de cuentas a los ciudadanos, cuyo objetivo es garantizar una cultura de integridad y eficiencia con alta productividad, trae consigo la transparencia, ética, probidad, responsabilidad y acceso a la información. Pero para poder llegar a esto los Estados deben realizar un arduo trabajo que se debe dar desde las autoridades hacia sus dependientes jerárquicos.

En Chile, desde la vuelta a la democracia, “un pequeño número de jefes de servicios emprenden procesos de modernización de sus reparticiones. Adoptando los criterios del *management* empresarial, estos altos funcionarios procuraron mejorar la eficacia y eficiencia de sus instituciones. Estas primeras modernizaciones, desapercibidas dentro del contextos políticos de la época, se convierten posteriormente en un ejemplo de eficiencia estatal, dan paso a la modernización de otros servicios públicos y generan políticas de reforma y modernización del Estado y la gestión pública en las siguientes administraciones concertacionistas”

Estos avances “(...) Nos lleva a entender la modernización como un cambio metodológico y procedimental en el actuar del Estado, generando un nuevo paradigma administrativo que funcione como un “instrumento” al servicio de la gente, donde prime la eficiencia, la transparencia y la evaluación de los resultados” (Armijo, 2002)

Se entiende de los párrafos anteriores que desde la década del 90 en Chile se comenzó una transformación en el ámbito público para mejorar su función. A base de esto la transparencia y el control interno tomaron relevancia en diferentes áreas.

Como base de este trabajo se toma el Decreto N°12 del año 1997 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que crea el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, el cual “(...)prestará su asesoría en la materia, efectuando proposiciones en torno a la formulación de políticas, planes, programas y medidas de control interno de la gestión gubernamental, en sus diversas instancias, conforme a las directrices definidas al efecto por el Gobierno y que tiendan a fortalecer la gestión de los organismos que conforman la Administración del Estado y el uso debido de los recursos públicos asignados para el cumplimiento de sus programas y responsabilidades institucionales”. Se observa que la directriz principal está orientada al control, probidad pública y transparencia, reducir los índices de corrupción.

Este decreto entrega lineamientos a los servicios públicos para que creen unidades de auditoría interna, que se basan en los artículos N°5, N°10 y N°63 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales del Estado Ley N°18.575 y comiencen un trabajo interno de control para mejorar los mecanismos de proceso.

En su artículo tercero se asigna que las tareas del CAIGG no son las mismas que la Contraloría General de la República, esto es importante de mencionar, ya que pese a ser ambos organismos de control interno, se diferencian ampliamente en su accionar.

En este contexto, se busca llevar a cabo la presente investigación con el propósito de generar contribuciones valiosas que influencien en mejorar los estándares de transparencia y auditabilidad del sector público en Chile. Además, se aspira a optimizar la gestión de recursos, permitiendo un uso más eficiente y efectivo de los mismos. Con el enfoque puesto en la mejora continua, se espera que los resultados obtenidos no solo beneficien a la sociedad en términos de eficacia administrativa, sino que también entregue orientaciones para mejorar la percepción positiva de la ciudadanía hacia las instituciones gubernamentales.

3. Objetivos y Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación se plantea con el objetivo de entender las barreras que los Jefes de Auditoría Interna del Ministerio de Relaciones Exteriores perciben para obtener la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos. Identificar estas barreras es esencial para guiar estrategias efectivas que faciliten el proceso de certificación y, en última instancia, mejoren las prácticas de auditoría interna en el ámbito ministerial. De esta forma, la pregunta de investigación es:

¿Qué barreras perciben/identifican actualmente los Jefes de Auditoría Interna del Ministerio de Relaciones Exteriores para la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos aplicando el Programa de Aseguramiento y la Mejora de la Calidad?

En relación con la pregunta de investigación, este estudio se propone analizar las barreras percibidas por los Jefes de Auditoría Interna para lograr la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos. Esto permitirá comprender mejor los desafíos actuales y proponer recomendaciones concretas para superarlos, contribuyendo a un desarrollo más eficaz de las auditorías internas en el Ministerio de Relaciones Exteriores. De esta forma, sus objetivos son:

- **General**
 - Analizar las barreras percibidas actualmente por los Jefes de Auditoría Interna del Ministerio de Relaciones Exteriores para alcanzar la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos.
- **Específicos:**
 - Analizar los nudos críticos identificados en la gestión de recursos y procesos que podrían comprometer la implementación del proyecto.
 - Establecer las brechas existentes en relación con el uso de los recursos humanos, materiales y capital político disponibles para el proyecto.
 - Identificar a los grupos de interés clave y sus intereses para asegurar una implementación exitosa del proyecto.

4. Marco Referencial

a. Auditoría Interna

La función de auditoría interna es una actividad de múltiples facetas que desempeña un papel crucial en las organizaciones. Basándose en la definición del Instituto de Auditores Internos, la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización Nagy & Cenker (2002). Esta definición subraya la posición única de la función para apoyar al directorio y a la gerencia como un componente esencial de sus mecanismos de gobierno (Sarens & Beelde, 2006). Además, la inclusión del aseguramiento y la consultoría en la definición de auditoría interna significa que la auditoría interna se convierte en una actividad proactiva, centrada en el público y que se ocupa del control, la gestión de riesgos y la gobernanza (). Esta postura proactiva se alinea con la afirmación de que la auditoría interna es una herramienta clave para identificar a los responsables de las administraciones públicas, haciendo hincapié en su papel en la detección y prevención de la corrupción en el sector público. En la eficacia de la función de auditoría interna influyen diversos factores, como el apoyo de la dirección, la competencia del personal de auditoría interna, la existencia de recursos suficientes y el tamaño del departamento de auditoría interna. Además, la independencia de los auditores internos, la capacitación de la alta dirección y la complejidad de las tareas se identifican como factores que afectan a la eficacia de los auditores internos. Esto se ve respaldado por la afirmación de que el uso de la auditoría interna está asociado a factores relacionados con la gestión de riesgos, controles internos sólidos y un gobierno corporativo fuerte (Goodwin-Stewart & Kent, 2006). Además, el alcance de la auditoría interna se ha ampliado para incluir actividades de consultoría, ampliando explícitamente sus responsabilidades. Esta expansión se ve respaldada por la afirmación de que, en ocasiones, la dirección solicita a la auditoría interna que le preste asistencia en funciones de asesoramiento, como en adquisiciones, fusiones y desarrollo e implantación de sistemas (Christopher et al., 2009). Además, se espera que la función de auditoría interna proporcione una garantía razonable sobre la consecución de los objetivos de la organización, la fiabilidad de los informes financieros, la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

Así como se muestran los aspectos positivos de la ejecución de la Auditoría Interna, se identifican además efectos negativos de ésta misma que podrían perjudicar el trabajo dentro de la institución. Los principales argumentos elaborados para esto son:

- **Alcance tardío:** Un desafío inherente a la auditoría interna. Una de las limitaciones más significativas de la auditoría interna es el desfase temporal entre la realización de la auditoría y la ejecución del trabajo auditado. Dado que la auditoría solo puede llevarse a cabo una vez que las actividades han concluido, esto inevitablemente genera un retraso que puede disminuir la capacidad de respuesta de la organización ante posibles problemas. Esta naturaleza retroactiva limita la auditoría interna a un papel más reactivo que preventivo, lo que puede reducir su eficacia como herramienta de mejora continua. Si bien este desfase es, en cierta medida, inevitable, resulta crucial considerar métodos complementarios de monitoreo en tiempo real para mitigar esta limitación y aumentar el valor agregado que la auditoría interna puede proporcionar.
- **Independencia comprometida:** El dilema de los auditores internos. La independencia es un pilar fundamental para garantizar la objetividad en cualquier proceso de auditoría. Sin embargo, los auditores internos, al ser parte de la misma organización que auditan, pueden enfrentar presiones y conflictos de interés que comprometen su imparcialidad. La proximidad con la gerencia y otros miembros del personal podría influir en la manera en que se reportan los hallazgos y se hacen las recomendaciones. Además, la decisión final sobre si implementar o no las recomendaciones recae en la Dirección, lo que puede resultar en una implementación selectiva o superficial de las mismas. Este potencial conflicto subraya la importancia de establecer salvaguardias que refuercen la independencia de los auditores internos, como la creación de comités de auditoría compuestos por miembros externos.
- **Fricciones internas:** Un riesgo para la cohesión organizacional. El proceso de auditoría interna, aunque esencial para el control y la mejora continua, no está exento de generar tensiones dentro de la organización. Los funcionarios auditados pueden percibir la auditoría como un cuestionamiento a su desempeño, lo que puede afectar negativamente la moral y la cooperación entre equipos. Estos sentimientos se exacerban cuando los hallazgos de la auditoría son negativos, lo que puede llevar a una disminución del compromiso y la motivación del personal. Es fundamental que la auditoría interna se realice con una comunicación clara y efectiva, enmarcando el

proceso como una oportunidad de mejora más que como una crítica, para minimizar el impacto negativo en la moral y fortalecer la cohesión interna.

- Escasez de personal calificado: Un obstáculo para la efectividad. La eficacia de la auditoría interna depende en gran medida de la experiencia y el conocimiento del equipo auditor. Sin embargo, encontrar y retener personal con el nivel de calificación necesario es un desafío considerable. La falta de auditores adecuadamente capacitados no solo aumenta el riesgo de errores en el proceso de auditoría, sino que también puede resultar en conclusiones menos precisas y recomendaciones menos viables. La inversión en formación continua y en la contratación de profesionales con experiencia especializada es crucial para garantizar que la auditoría interna cumpla con su objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.
- Disrupciones en las operaciones: Un costo inevitable. El proceso de auditoría interna, por su naturaleza, implica una interrupción de las operaciones diarias de la organización. Los empleados pueden verse obligados a desviar su atención y recursos para cumplir con las demandas de los auditores, como proporcionar documentación y explicaciones detalladas. Estas disrupciones, aunque necesarias para el proceso de auditoría, pueden afectar temporalmente la productividad y el flujo de trabajo. Es esencial que la auditoría se planifique de manera que minimice estas interrupciones, tal vez mediante la programación cuidadosa de las actividades de auditoría durante períodos de menor actividad operativa.
- Costos adicionales: La inversión detrás del control interno. Las disrupciones mencionadas no solo afectan la operatividad, sino que también se traducen en costos adicionales para la organización. Estos costos pueden ser directos, como los salarios de los auditores y los recursos utilizados para realizar la auditoría, e indirectos, como la pérdida de productividad durante el proceso. Aunque la auditoría interna es una inversión necesaria para el control interno y la mejora continua, las organizaciones deben ser conscientes de estos costos y planificar en consecuencia para garantizar que el beneficio obtenido justifique la inversión realizada.

b. Transparencia y Probidad Administrativa

La transparencia en el sector público comprende la apertura y facilidad de acceso de las políticas gubernamentales, los procesos de toma de decisiones y el funcionamiento interno a agentes externos, incluidas las entidades públicas y privadas (Grimmelikhuijsen et al., 2017). Es una característica fundamental de las democracias, que permite la divulgación de información y facilita la fiscalización pública de las actividades gubernamentales (Lebovic, 2006). La aplicación de normas de transparencia en el sector público no solo fomenta la credibilidad y la rendición de cuentas a escala mundial, sino que también influye en las mejores prácticas para el sector privado, promoviendo una cultura de transparencia más amplia (Seyoum & Manyak, 2009). Además, la transparencia en el sector público es esencial para reducir la incertidumbre y facilitar los intercambios públicos y privados, contribuyendo así a mejorar el rendimiento y la gestión de las entidades del sector público (Seyoum & Manyak, 2009). Además, la transparencia en el sector público es crucial para garantizar la orientación hacia el éxito sostenible de la administración gubernamental, la rendición de cuentas, la comunicación y la gobernanza tanto a nivel central como local (Şişman et al., 2015). Además, la transparencia en el sector público está vinculada a la adopción de normas internacionales de contabilidad, como las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), para mejorar la rendición de cuentas y la capacidad de comparación de los datos financieros (Ijeoma, 2014).

En Estados Unidos en el año 1966 se dictó la ley "*Freedom of Information Act*, según la cual toda la agencia gubernamental debe responder a cualquier pedido específico de información sobre los archivos, fichas, informes, etc., dentro de un período limitado. Obliga a cada organismo a llevar un índice de la información de alcance público que trate sobre sus disposiciones, y publicarlo trimestralmente" (Larraín, 2008). En el año 2004, "el Comité de Expertos para el Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana para Prevenir la Corrupción, en su informe final, recomendó al Estado, *fortalecer las garantías previstas para el ejercicio del derecho a la información del Estado, de tal manera que el acceso a la misma no pueda ser denegado por causales diferentes a las que determine la ley, o con base en criterios de amplia discrecionalidad*. Solicitó al Estado considerar la modificación de la ley y del Decreto Supremo N°26 de 2001, del Ministerio Secretaria General de la Presidencia. Finalmente recomendó complementar los

mecanismos para el acceso a información pública, ampliando las materias sobre las que se ocupan e implementando programas de capacitación y difusión. (Larraín, 2008)

Posterior a eso y con idas y vueltas en el Congreso, el año 2000 se modificó la Ley de Bases Generales del Estado, quedando en sus artículos N°13 y N°14, “son públicos los actos administrativos de los órganos de la administración del Estado y los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial”. En la actualidad, es el artículo N°16 de la Ley N°19.880 el que habla expresamente del “*Principio de Transparencia y de Publicidad. El procedimiento administrativo se realizará con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en él. En consecuencia, salvo las excepciones establecidas en la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado y en otras disposiciones legales aprobadas con quórum calificado, son públicos los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, así como sus fundamentos y documentos en que éstos se contengan, y los procedimientos que utilicen en su elaboración o dictación*”. Este principio se aplica en la Ley N°20.285 sobre Acceso a la Información Pública, promulgada el año 2008.

La probidad, en términos generales, es “la rectitud y moralidad a que tiene que ajustarse la conducta humana, y en lo público, la que debe observarse en el ejercicio de funciones públicas”². a distinción entre intereses públicos y privados, consiste en que los primeros se refieren a los asuntos y bienes que son de toda la comunidad. Y que, en consecuencia, no pertenecen ni son apropiables por nadie. La característica equivalente, pero antinómica, de los intereses privados es que ellos están vinculados con los fines individuales de cada miembro de la sociedad civil, especialmente con aquellos referentes a la propiedad, la riqueza y el lucro. La existencia, en toda comunidad políticamente organizada, de bienes y asuntos comunes a todos sus miembros, siempre ha planteado el tema del *conflicto de intereses*. (Baraona, 1996)

La probidad administrativa tiene dos alcances: por un lado “Viene a constituir la finalidad o propósito de la ética específica de la función pública, consistente en que las funcionarias y funcionarios de la Administración del Estado, actúen de una forma moralmente correcta en el desempeño de sus funciones” y por otro lado, “representa una cualidad o virtud moral

que poseen o puedan desarrollar las funcionarias y los funcionarios que, al tenerla realmente, los impulsa a actuar de un modo ético o moralmente correcto en el ejercicio de su función” (Drapkin, 1994). Entonces se puede entender la probidad como “un principio rector que constituye una base esencial para el correcto ejercicio de la función pública” (Silva, 1993); por lo que, “la probidad no es exigible a los funcionarios públicos en un sentido restringible, como miembros de la administración pública, sino a toda la jerarquía que gobierna, legisla, hace justicia, administra y hace justicia en el país” (Barahona, 1996)

“Con la dictación de la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la administración del estado, se incorpora a nuestro ordenamiento jurídico la expresión probidad administrativa. Así, su artículo 7° prevenía que “Los funcionarios de la administración del estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio, obedecer las órdenes que les imparta el superior jerárquico y observar estrictamente el principio de probidad administrativa, que implica una conducta funcionaria moralmente intachable y una entrega honesta y leal al desempeño de su cargo, con preeminencia del interés público sobre el privado.” (Magnare, 2013)

“Así, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la administración del estado estableció un conjunto de normas tendientes a cautelar este principio: el establecimiento de los principios de publicidad y transparencia –elevados después a rango constitucional–, la instauración de reglas generales que lo definen y tipifican conductas que lo transgreden, la elaboración expresa de inhabilidades e incompatibilidades administrativas que afectan a servidores públicos, la obligación de presentar una declaración pública de intereses y un régimen estricto de responsabilidades y sanciones por las infracciones al nuevo título iii. Finalmente, el año 2005 se dicta la ley N° 20.050, que reforma sustancialmente la Constitución Política de la República, incorporando un artículo 8°, que a la fecha se encontraba derogado, cuya nueva redacción sostiene que el ejercicio de las funciones públicas obliga a sus titulares a dar estricto cumplimiento al principio de probidad en todas sus actuaciones.” (Magnare, 2013)

c. Instituto Internacional de Auditores (IIA)

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional con sede central en Florida, Estados Unidos. El IIA es la voz de la profesión de auditoría interna, autoridad líder reconocida y principal educador. Sus miembros se desempeñan en auditoría interna, manejo de riesgo, gobernanza, control interno, auditoría en tecnología de la información, educación y seguridad. De acuerdo con sus definiciones, la misión del Instituto de Auditores Internos es proporcionar liderazgo dinámico para la profesión global de auditoría interna.

Las actividades en apoyo de esta misión incluyen, pero no se limitan a:

- Abogar y promover el valor que los profesionales de auditoría interna suman a sus organizaciones.
- Proporcionar oportunidades integrales, profesionales, educativas y de desarrollo, normas y otras orientaciones prácticas profesionales, y programas de certificación.
- Investigar, difundir y promover el conocimiento en relación con la auditoría interna y su papel apropiado en el control, la gestión de riesgos y la gobernanza a los profesionales y los grupos de interés.
- Educar a los profesionales y otras audiencias pertinentes sobre las mejores prácticas en la auditoría interna.
- Reunir a los auditores internos de todos los países para compartir información y experiencias.

d. Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos (MIPP)

El Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) es un conjunto de directrices emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA) que proporciona un marco globalmente reconocido para la práctica de la auditoría interna. Este marco incluye principios fundamentales, reglas de conducta y estándares de desempeño que guían a los auditores internos en la ejecución de sus funciones, asegurando que sus evaluaciones sean independientes, objetivas y basadas en metodologías rigurosas. El

MIPP también incluye directrices para la implementación y recomendaciones prácticas, lo que ayuda a las organizaciones a mantener una auditoría interna que no solo cumple con las mejores prácticas internacionales, sino que también agrega valor y mejora las operaciones organizacionales. Al adherirse al MIPP, los auditores internos pueden contribuir a la mejora continua del control interno, la gestión de riesgos y la gobernanza en sus organizaciones.

El MIPP ofrece un modelo estructural y un sistema coherente que facilita la uniformidad en el desarrollo, interpretación y aplicación de un conjunto de conocimientos útiles para una disciplina o profesión, proporciona la estructura del órgano rector de los conocimientos, promulgado por el Instituto de Auditores Internos Global (“The IIA”), para la práctica profesional de la auditoría interna (IIA, 2024). Aborda las prácticas actuales de auditoría interna a la vez que permite, a los profesionales y a las partes interesadas de todo el mundo, ser flexibles y receptivos a las necesidades actuales de una auditoría interna de alta calidad, en diversos entornos y organizaciones con distintos propósitos, tamaños y estructuras (IIA, 2024).

El Marco Internacional para la Práctica Profesional es el marco conceptual que organiza las guías autorizadas promulgadas por el Instituto de Auditores Internos (IIA) para los profesionales de auditoría interna de todo el mundo.

El cumplimiento exhaustivo del MIPP lleva a las unidades de auditoría interna a buscar la certificación de la normativa internacional, esto con el fin de demostrar que el proceso de auditoría es óptimo y es capaz de realizar de manera objetiva la revisión. Esto les da la seguridad a los jefes de servicios la realidad de cada unidad y promueve el accountability de manera interna. La certificación es una muestra para la ciudadanía que los servicios se encuentran utilizando los recursos públicos de forma óptima ya que existe una unidad de control interno que realiza la revisión permanente a que esto ocurra.

Normas Globales de Auditoría Interna

Las Normas Globales de Auditoría Interna establecen los principios, requerimientos, consideraciones y ejemplos para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna a nivel global. Las Normas se aplican a cualquier persona o función que ofrece Servicios de Auditoría Interna, independientemente de que la organización contrate directamente a los auditores internos, a través de un proveedor externo de servicios o una combinación de

ambos. Las organizaciones que reciben los Servicios de Auditoría Interna varían según el sector e industria, su propósito, tamaño, complejidad y estructura.

Las normas son aplicables tanto a la función de auditoría interna como a cada uno de sus integrantes, incluyendo al Jefe de Auditoría Interna. Este último tiene la responsabilidad de asegurar y reportar la implementación y cumplimiento de todos los principios y normas dentro de la función de auditoría interna. Sin embargo, es responsabilidad de todos los auditores internos garantizar la conformidad con los principios y normas que correspondan a las tareas y funciones que desempeñan.

Las Normas se organizan en cinco dominios:

- Dominio I: Propósito de la Auditoría Interna.
- Dominio II: Ética y profesionalidad.
- Dominio III: Gobierno de la Función de Auditoría Interna.
- Dominio IV: Gestión de la Función de Auditoría Interna.
- Dominio V: Desempeño de los servicios de Auditoría Interna.

Dentro de cada dominio, está la subdivisión por norma donde se explica el aspecto relevante de la norma; como implementarla; la conformidad de la norma que describe los detalles que se deben demostrar para dar cumplimiento a la norma y el plan de acción que es el resultado de la brecha entre lo que no se realiza y las medidas correctivas para dar cumplimiento a lo establecido en la norma.

Este listado exige el cumplimiento de cada dominio, lo que significa que cada subdivisión de la norma se lleva a cabo y hay medios de verificación para demostrar su ejecución.

Demostración de Conformidad con las Normas

Los requerimientos, consideraciones para la implementación y ejemplos de evidencia de conformidad se han diseñado para asistir a los auditores internos en la conformidad con las Normas. Si bien se espera la conformidad con los requerimientos, en algunas ocasiones los auditores internos se verán incapaces de cumplir con algún requerimiento y, aun así,

lograr la intención de la Norma. Las circunstancias que requieran ajustes a menudo se relacionan con limitaciones de recursos o con aspectos específicos de un sector, industria y/o jurisdicción. En estas circunstancias excepcionales, deberían implementarse unas acciones alternativas para lograr la intención de la norma relacionada. El Jefe de Auditoría Interna es responsable de documentar y transmitir a las partes apropiadas la justificación de la desviación y las acciones alternativas adoptadas.

Aplicación en el Sector Público

Aunque las Normas Globales de Auditoría Interna son aplicables a todas las funciones de Auditoría Interna, los auditores internos del sector público operan en un entorno político con estructuras de gobierno, organizativas y presupuestarias que pueden diferir de las del sector privado. La naturaleza de estas estructuras puede estar influenciada por la jurisdicción y el nivel de Gobierno en los que se desempeña la función de Auditoría Interna. Estas diferencias pueden impactar la manera en que se implementan las normas. La sección “Aplicación de las Normas Globales de Auditoría Interna en el Sector Público”, describe las estrategias para lograr la conformidad bajo las circunstancias y condiciones particulares de la auditoría interna en el sector público.

Programa de Aseguramiento de la Mejora de la Calidad

Programa de Aseguramiento de la Mejora de la Calidad: Es un “programa que contribuye al cumplimiento de los requisitos de calidad de forma continua y garantiza que se integren adecuadamente en las operaciones y actividades de la auditoría interna”. La definición de “calidad”, se refiere al “grado o medida en el que un producto, servicio o proceso cumple con las expectativas del cliente y es adecuado para su propósito.” Es necesario adoptar un enfoque formal y estructurado para asegurar una calidad continua, la cual se origina de la interacción entre las personas adecuadas, los sistemas de información pertinentes y un firme compromiso con la excelencia. Aunque la calidad es impulsada por los líderes de la organización, su implementación recae en todos los miembros del equipo.

La finalidad principal de este proceso es permitir una evaluación del cumplimiento de los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la

Auditoría Interna del THEIA (MIPP), por parte de la actividad de auditoría interna. También se evalúa su eficiencia y eficacia y se identifican oportunidades de mejora.(CAIGG, 2018)

Para demostrar que la unidad de auditoría interna cumple a cabalidad con la normativa, se realiza un proceso denominado Certificación Internacional en las Normas Globales de Auditoría Interna, para esto se requiere postular, realizar un pago al organismo certificador y aprobar el proceso que revisa a profundidad que se ejecuten todos los dominios de la norma. Esta certificación tiene un período de tiempo de validez de 5 años, el cuál finalizado debe volver a realizarse para mantener la certificación.

5. Marco Metodológico

a. Diseño

Se opta por un enfoque cualitativo en esta investigación debido a la insuficiencia de conocimientos previos que permitan abordar el tema desde una perspectiva cuantitativa. La falta de datos y teorías consolidadas hace inviable la operacionalización de variables para la creación de instrumentos de medición. Por ello, es necesario identificar primero características y atributos específicos, lo que se logra mejor a través de un método cualitativo, permitiendo una exploración más profunda y detallada de los aspectos subjetivos y contextuales del objeto de estudio. En consonancia con este enfoque, se selecciona el paradigma empírico para la investigación cualitativa, ya que se enfoca en analizar una unidad con características particulares, explorando su funcionamiento único en un contexto específico. Este enfoque empírico permite una comprensión detallada y contextualizada del objeto de estudio, resaltando las particularidades y el funcionamiento interno de la unidad, lo que es crucial para entender su dinámica en situaciones reales.

La investigación posee una profundidad exploratoria, debido a la escasez de evidencias disponibles en la literatura que permitan avanzar hacia un conocimiento más sofisticado del tema. La limitada información existente no ofrece directrices suficientes para una comprensión avanzada, especialmente considerando las características singulares del Estado y su organización en Chile, que modifican y complejizan el objeto de investigación, requiriendo una indagación preliminar y detallada para construir una base sólida de conocimiento. El alcance de esta investigación es transversal, centrado en el análisis del estado actual de las unidades de auditoría interna del Ministerio de Relaciones Exteriores. Este enfoque excluye perspectivas históricas o futuras, concentrándose únicamente en describir y comprender el contexto y las condiciones presentes, lo que permite una visión clara y específica del estado actual de dichas unidades y su funcionamiento en el entorno actual.

La finalidad de esta investigación es básica, ya que se enmarca en un proyecto académico cuyo objetivo es la obtención del grado de Magíster. Este propósito académico define la naturaleza y el enfoque de la investigación, orientándola hacia la generación de conocimiento teórico que, aunque limitado a un contexto particular, contribuye a un

entendimiento más amplio y fundamentado del tema, sirviendo como base para futuras investigaciones. Finalmente, el grado de control en esta investigación es no experimental, lo que significa que no se alterarán las variables que definen al objeto de estudio. Este enfoque permite observar y analizar el objeto en su estado natural, sin intervenciones que puedan modificar su comportamiento, garantizando así que los hallazgos reflejen con precisión la realidad del contexto investigado y no sean el resultado de manipulaciones experimentales

b. Muestra

Las unidades de auditoría interna que se estudiarán en esta investigación son las siguientes: Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, Pro Chile, AGCID e INACH. Se excluyen de esta a la DIFROL, dado que las personas que podrían ser informantes claves no poseen la experiencia en el cargo suficiente para poder proveer de un flujo de información necesaria para esta investigación. Además, se excluye a Subsecretaría de Relaciones Exteriores, dado que esta unidad de auditoría interna ya recibió la certificación el año 2021, y teniendo en consideración que el objeto de estudio es diferente y no se integra a las sugerencias futuras.

En cada caso a estudiar, se pretende incluir a dos roles en particular: La jefatura de la unidad y a algún profesional que tenga suficiente conocimiento del área, pudiendo ser auditores o supervisores. Por su parte, en cada una de las unidades a investigar se consideran los siguientes criterios para seleccionar a los informantes claves:

- Criterios de Inclusión:
 - Profesionales de la unidad de auditoría interna.
 - Haber cumplido al menos dos o tres ciclos anuales dentro de la unidad de auditoría interna.
 - Aceptar participar bajo un acuerdo de confidencialidad en el uso de datos.
- Criterios de Exclusión:
 - Conflictos de interés, donde debe considerarse la autora de esta investigación ya integró la dirección de la unidad de auditoría interna de la DIFROL.

- Que no sea una persona que esté en proceso de desvinculación de su unidad.
- Que su vinculación laboral le impida participar en investigaciones.

c. Levantamiento de Datos

Para alcanzar los objetivos de investigación y responder a las inquietudes correspondientes, se generarán entrevistas semiestructuradas con los informantes claves. El cuestionario para aplicar se basa en los instrumentos para la certificación en el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos. Para acceder al campo, se seguirán las siguientes etapas que aseguran la calidad de la investigación desde una perspectiva ética.

- Etapa 1: Identificar a los informantes claves a través del portal de transparencia activa, validando su rol desde la información pública y auditable. Para cada caso, se procede a contactar directamente para informar sobre la investigación.
- Etapa 2: Contactar y generar los resguardos éticos necesarios, indicando la confidencialidad en el uso de los datos y la manipulación correcta de lo que se genere. Se pide a cada participante que lea y firme un consentimiento informado, que entrega detalles sobre la investigación y compromete en el uso seguro de la información.
- Etapa 3: Realizar las entrevistas, almacenándolas en medios seguros para no comprometer la información generada. Además, se resguarda la confidencialidad de los participantes a través del uso de pseudónimos en el almacenamiento.

d. Análisis de Datos

Se utiliza codificación temática, que es una técnica utilizada en investigaciones cualitativas para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos. Consiste en revisar el contenido de entrevistas, documentos u otros materiales textuales y asignar códigos a fragmentos de texto que representen ideas, conceptos o temas relevantes para la investigación. Estos códigos son luego agrupados en categorías o temas más amplios que ayudan a estructurar y comprender el significado de los datos. La

codificación temática permite interpretar los datos de manera organizada, facilitando la identificación de tendencias, relaciones y matices en la información recopilada.

En base a la revisión generada en los antecedentes de esta propuesta de investigación, en conjunto con las definiciones pertinentes que se establecieron, es posible esperar el encontrar las siguientes temáticas que serán trabajadas e intencionadas como parte del análisis, que son a su vez los códigos teóricos utilizados para codificar.

1. Apoyo de la autoridad: Los tomadores de decisión no ponen como prioridad dentro de su gestión y liderazgo el fortalecer los mecanismos internos de control y auditoría. Esto se puede ver reflejado en la locación de recursos, las atribuciones reales que se entrega al área de auditoría interna, entre otros. Esto puede estar asociado a los incentivos e intereses políticos y personales que posea la jefatura, que puede inclinarse hacia mayores o menores grados de autonomía y poder de esta área.
2. Cultura organizacional del sector público: Las actividades de auditoría, tal como lo reconoce la literatura, son parte de la gestión del sector privado que posteriormente se adopta y adapta al sector público. Existen resistencias por parte de las personas quienes puede demostrar temores respecto a los resultados que esta área pueda generar, lo que incidiría sobre la calidad de los resultados de la auditoría.
3. Desconocimiento de la Normativa: Las unidades de auditoría interna se pueden encontrar desafiados en comprender en profundidad el marco internacional de auditoría interna. En el sector público, el capital humano posee ciertas desventajas respecto a la formación y actualización sobre el conocimiento de estas normativas. Son las personas quienes posteriormente ejecutan estos procesos, por lo que debe existir el capital cultural y de conocimiento suficiente para dar curso exitoso al control interno.

Posteriormente, para ordenar y profundizar en los hallazgos también se hace uso del árbol de problemas, causas y efectos, parte de las metodologías propuestas por la CEPAL para el desarrollo de programas y proyectos de tipo social (Ortegon et. al, 1995). Este esquema ayuda a sistematizar problemas en la política pública porque proporciona una estructura clara y ordenada para identificar y analizar causas y efectos de los problemas. Este enfoque facilita la comprensión integral de las interrelaciones entre los factores involucrados, permitiendo priorizar intervenciones estratégicas. Al descomponer un problema en sus componentes básicos, se pueden diseñar soluciones más efectivas y

focalizadas. Además, el marco lógico promueve la transparencia y la coherencia en el proceso de formulación de políticas, asegurando que las soluciones propuestas aborden las raíces del problema de manera efectiva.

En síntesis, se establecen tres hipótesis que se pretenden responder en la siguiente sección:

1. Si acaso existe un apoyo suficiente y transversal por parte de la autoridad para fomentar y promover los mecanismos de auditoría interna.
2. Si acaso existen creencias instaladas en el discurso de los funcionarios públicos que generan resistencia para su participación plena en los procesos de control y auditoría.
3. Si acaso existe un capital de conocimiento suficiente de la normativa y del proceso de certificación para lograr alcanzar el estándar internacional.

6. Resultados

Las entrevistas fueron realizadas a los Jefes de Servicios de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales; ProChile y AGCID. INACH no participó por motivos personales del Jefe de la Unidad, y su reemplazo no cumplía con los estándares establecidos en este estudio.

Para complementar el trabajo de investigación, se decidió entrevistar a la Jefa de Auditoría Ministerial de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, considerando su experiencia como Servicio certificado por la normativa internacional.

a. Brechas Declaradas por los Funcionarios y Jefaturas de Auditoría Interna

¿Cómo ha sido la disposición/postura de los funcionarios de la unidad para la implementación del PAMC?

La indagación sobre la disposición y postura de los funcionarios respecto a la implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) en las unidades de auditoría interna inicialmente refleja una recepción positiva, marcada por una notable apertura hacia el aprendizaje y la adopción de nuevas prácticas. Sin embargo, esta actitud inicial se ve progresivamente desafiada por la emergencia de resistencias significativas, principalmente atribuibles a la disminución de la motivación del personal y a un aumento en la carga laboral. Estos factores convergen para formar un obstáculo considerable que podría comprometer la eficacia de la implementación del PAMC .

El análisis de las dinámicas internas revela que, más allá de la inicial disposición positiva, la falta de familiaridad con las prácticas de auditoría interna conforme a estándares internacionales evidencia una brecha crítica en el conocimiento y las competencias del personal. Esta situación resalta la urgencia de implementar un programa estructurado de capacitación y desarrollo profesional continuo que no solo aborde las habilidades técnicas requeridas para la implementación de dichos estándares, sino que también facilite la adaptación cultural y operativa del personal a los nuevos requerimientos.

Además, se hace evidente que la implementación efectiva del PAMC requiere de un liderazgo efectivo y de un enfoque en las dinámicas de equipo. El liderazgo debe desempeñar un papel clave en la gestión del cambio, no solo al proporcionar dirección y supervisión, sino también al fomentar un entorno de apoyo que motive al personal a través del reconocimiento y la valoración de sus esfuerzos en la adopción de nuevas prácticas. Esta estrategia de liderazgo debe estar acompañada de un análisis crítico y continuo de las estructuras organizativas y los procesos de trabajo, con el fin de identificar y mitigar los factores que podrían estar minando la motivación y eficiencia del personal. Así, una gestión eficaz del cambio hacia la integración del PAMC exige una visión holística que considere tanto los aspectos técnicos como humanos de la auditoría interna. Se debe priorizar un enfoque que no solo se centre en la instrucción técnica, sino que también promueva un clima laboral que fomente el apoyo continuo y el desarrollo profesional, adaptándose proactivamente a las demandas de las nuevas regulaciones y normativas. Además, es crucial que esta transición sea monitoreada y evaluada regularmente para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y con los estándares internacionales de auditoría interna. La transparencia y una comunicación abierta dentro del equipo y con otras partes interesadas son vitales para el éxito del PAMC. Todos deben estar al tanto de los objetivos, procesos y resultados, fomentando así una cultura de confianza y responsabilidad. Además, un enfoque orientado al cliente y a los resultados es necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, asegurando que las auditorías internas realmente agreguen valor a la organización.

La flexibilidad y adaptabilidad son cualidades importantes en los funcionarios, permitiéndoles responder eficazmente a cambios en el entorno de negocios, regulaciones y prácticas de auditoría. Mantener altos estándares de responsabilidad y ética profesional es esencial para garantizar que todas las actividades de auditoría se realicen con integridad y objetividad.

¿Cuáles han sido la principal resistencia que ha encontrado dentro de su unidad de auditoría interna para la implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad?

La exploración de las principales resistencias encontradas en las unidades de auditoría interna respecto a la implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) desvela múltiples desafíos. Principalmente, se identifica una resistencia

sustancial centrada en la persistencia de prácticas obsoletas y un apego a formatos tradicionales, que contradicen los objetivos de digitalización y eficiencia promovidos por el PAMC. Este apego a las prácticas establecidas se manifiesta en la dificultad de adaptación al cambio y en la reluctancia a abandonar los sistemas y procedimientos tradicionales, incluso cuando estos se reconocen como ineficientes o desactualizados.

Adicionalmente, la burocracia excesiva y la falta de flexibilidad en los procesos internos emergen como barreras significativas. La rigidez burocrática no solo ralentiza la implementación del PAMC, sino que también actúa como un desmotivador para el personal, que se ve atrapado en un ciclo de cumplimiento que limita la innovación y la agilidad operativa. Esta situación se agrava con la incertidumbre ante cambios normativos continuos, que pueden hacer que el personal cuestione la validez del esfuerzo requerido para la implementación de nuevas prácticas.

El análisis de estas resistencias indica la necesidad de una estrategia de gestión del cambio bien estructurada que no solo aborde las deficiencias técnicas y de conocimiento, sino que también realinee las actitudes y la cultura organizacional hacia una mayor adaptabilidad y apertura al cambio. Un enfoque efectivo podría incluir la formación intensiva en nuevas tecnologías y prácticas de auditoría, acompañada de un reforzamiento de los beneficios que estas nuevas metodologías aportan tanto a nivel individual como colectivo.

Además, se hace evidente la importancia de contar con un liderazgo dinámico y comprometido que pueda actuar como catalizador para la transformación. Este liderazgo debe ser capaz de desafiar el status quo, promover una visión clara de los beneficios a largo plazo del PAMC, y ofrecer un soporte constante durante el proceso de transición. También es fundamental que este liderazgo establezca canales de comunicación efectivos que permitan una retroalimentación continua y una participación activa del personal en el proceso de cambio, asegurando así que las inquietudes sean abordadas de manera proactiva y que se cultive un ambiente de inclusión y compromiso con los nuevos estándares.

En resumen, superar las resistencias a la implementación del PAMC requiere un enfoque holístico que integre tanto el desarrollo técnico como la transformación cultural. Esto implica una reevaluación de las prácticas de gestión, el fomento de la agilidad organizacional y una inversión en el desarrollo del capital humano, todo ello enmarcado dentro de un proceso de cambio bien liderado y respaldado por políticas claras y comunicaciones efectivas.

¿Cómo la postura del jefe de servicio aporta/apoya a la implementación del PAMC?

La influencia del jefe de servicio en la implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) en las unidades de auditoría interna es crucial. A lo largo del período de transición hacia la adopción del PAMC, la postura y el apoyo del jefe de servicio han demostrado ser determinantes para fomentar un ambiente propicio para el cambio. La investigación destaca dos períodos de liderazgo con impactos distintos en la implementación del PAMC en un Servicio, que funciona muy bien como ejemplo para este estudio.

Inicialmente, bajo la gestión de una Jefa de Servicio Subrogante, se observó un apoyo constante y directo hacia el equipo de auditoría. Este apoyo se manifestó en un compromiso activo con las tareas relacionadas con el PAMC, facilitando recursos y ofreciendo respaldo moral y profesional a los miembros del equipo. La presencia de un liderazgo accesible y comprometido durante este periodo fue vital para mantener el ímpetu inicial del proyecto de implementación, permitiendo que el equipo avanzara a pesar de los desafíos inherentes al cambio.

Posteriormente, con la llegada de un nuevo Jefe de Servicio designado, el enfoque hacia la implementación del PAMC experimentó una evolución. Este nuevo líder trajo consigo un enfoque más estratégico y menos intervencionista, caracterizado por un esfuerzo por entender los aspectos técnicos de la auditoría interna y una disposición favorable hacia la implementación satisfactoria del PAMC. Su método se centró más en mantenerse informado sobre los avances y ofrecer apoyo cuando fue necesario, promoviendo la autonomía del equipo de auditoría y fortaleciendo su capacidad para tomar decisiones operativas clave sin intervención directa.

La transición de un liderazgo activamente involucrado a uno más delegativo plantea tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, esta evolución puede empoderar al equipo de auditoría, fomentando un sentido de propiedad y responsabilidad entre sus miembros. Por otro lado, el riesgo de desvinculación del liderazgo con el proceso cotidiano podría generar vacíos en la comunicación y en la alineación con los objetivos estratégicos del PAMC.

Por lo tanto, la efectividad del jefe de servicio en apoyar la implementación del PAMC depende crucialmente de su capacidad para equilibrar la supervisión y la autonomía, asegurando que el equipo no solo se sienta respaldado, sino también capaz de tomar

iniciativas propias en línea con los estándares del PAMC. Además, es fundamental que el liderazgo continúe desarrollando estrategias para la integración de estos estándares de manera que se alineen con las necesidades operativas y estratégicas de la organización, garantizando así un enfoque coherente y sostenible hacia la mejora continua de la auditoría interna promoviendo una cultura de calidad capaz de impactar directamente en la efectividad del programa y en la motivación del equipo de auditoría interna.

Si le dieran todos los recursos presupuestarios y humanos, ¿qué elemento adicional faltaría para que lograra la certificación?

La discusión en las respuestas dadas por los diversos jefes de auditoría interna, revelan que los elementos más críticos son intangibles y centrados en la cultura y las prácticas organizacionales. A pesar de que los recursos financieros y humanos son fundamentales, el éxito en la certificación requiere también de un cambio cultural profundo y de la adopción de prácticas consistentes con los estándares internacionales de auditoría interna.

La transformación cultural necesaria para la implementación exitosa del PAMC implica el desarrollo de una mentalidad de mejora continua y adaptabilidad entre todos los miembros de la organización. Esta transformación no solo abarca la aceptación de nuevas metodologías y herramientas, sino también el compromiso con un enfoque ético y riguroso en la auditoría interna, que sea coherente con las normas globales. La construcción de esta cultura requiere liderazgo efectivo, programas de formación continua y, crucialmente, una comunicación abierta y transparente que permita a todos los niveles de la organización entender y apoyar los cambios necesarios.

Es relevante incorporar la comunicación interna con las otras unidades del servicio, esta interacción permite a los auditores obtener información relevante y diversa que enriquece sus evaluaciones y recomendaciones. Además, una comunicación fluida con otras áreas fomenta una cultura de colaboración y apoyo mutuo, esencial para superar resistencias y asegurar una implementación exitosa del PAMC. Al involucrar a todas las partes interesadas y mantenerlas informadas, se promueve la transparencia, se alinean los objetivos organizacionales y se fortalece el compromiso con la mejora continua de la calidad, lo que facilita el camino hacia la certificación.

Además, es esencial establecer y fortalecer los procesos de gobernanza interna que permitan la supervisión efectiva y el cumplimiento de las normas del PAMC. Esto incluye

no solo la estructura formal de la unidad de auditoría interna, sino también los mecanismos mediante los cuales se garantiza la independencia de la función de auditoría, se manejan los conflictos de interés y se mantiene la integridad y objetividad de los procesos de auditoría.

Otro elemento crucial es la capacidad de la organización para realizar evaluaciones internas de calidad y para responder adecuadamente a las evaluaciones externas. La certificación exitosa requiere no solo cumplir con las normas en un momento dado, sino demostrar la capacidad de mantener y mejorar continuamente la calidad de la auditoría interna a lo largo del tiempo. Esto implica tener sistemas robustos para el seguimiento, la evaluación y la mejora de los procesos y prácticas de auditoría interna.

En resumen, más allá de los recursos financieros y humanos, lo que realmente marca la diferencia en la capacidad de una organización para lograr y mantener la certificación del PAMC es su capacidad para cultivar una cultura organizacional que valore y promueva la excelencia, la ética y la mejora continua en la auditoría interna. Estos cambios culturales y organizacionales son fundamentales para integrar de manera efectiva y sostenible los estándares del PAMC en las prácticas diarias de la organización.

¿Cuáles son los recursos que faltan para lograr ese escenario ideal?

Las diversas respuestas muestran que más allá de los recursos presupuestarios y humanos ya mencionados, existen otras necesidades clave que son esenciales para la realización completa del PAMC dentro de una unidad de auditoría interna.

Primero, la necesidad de fortalecer las capacidades tecnológicas es evidente. La incorporación de software avanzado y otras herramientas tecnológicas es fundamental para mejorar la operatividad y la eficiencia de la auditoría interna. Estas herramientas no solo facilitan la realización de auditorías más eficientes y efectivas, sino que también permiten un mejor análisis de datos y una generación de informes más precisa y oportuna, aspectos cruciales para el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría.

Segundo, se identifica una carencia significativa en el entrenamiento y desarrollo profesional continuo del personal de auditoría. Para que la implementación del PAMC sea exitosa y sostenible, es indispensable que todos los miembros del equipo de auditoría posean un entendimiento profundo de las normas y prácticas internacionales, así como de

las habilidades necesarias para aplicarlas adecuadamente. Esto implica una inversión continua en programas de capacitación y certificaciones específicas que no solo actualicen a los auditores sobre las mejores prácticas y cambios normativos, sino que también fomenten un ambiente de aprendizaje y adaptación constantes.

Tercero, es crucial el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que incluya procesos de evaluación interna y externa regulares. La capacidad de autoevaluación y de responder a evaluaciones externas es fundamental para mantener la certificación y garantizar que la práctica de auditoría interna cumpla continuamente con los estándares requeridos. Esto requiere la implementación de procesos que no solo identifiquen y corrijan deficiencias, sino que también promuevan la mejora continua a través de la innovación y la adaptación de procesos.

Finalmente, es esencial contar con un apoyo institucional fuerte y continuo. Esto incluye no solo el respaldo de la alta dirección para la asignación de recursos, sino también su compromiso con la cultura de la calidad y la integridad en la auditoría interna. El apoyo institucional debe manifestarse en políticas claras, un compromiso visible con los principios éticos y una promoción activa de la importancia de la auditoría interna dentro de la organización.

En resumen, alcanzar el escenario ideal para la implementación del PAMC requiere una combinación de tecnología avanzada, desarrollo profesional continuo, robustos sistemas de gestión de calidad y un apoyo institucional sólido y sostenido. Estos elementos son esenciales para cultivar una función de auditoría interna que no solo cumpla con los estándares internacionales, sino que también contribuya de manera significativa a la integridad y eficacia organizacional.

De todo lo que conversamos cual en tu opinión es la más prioritaria para hacer la implementación.

Lo que más se destaca en las respuestas a esta pregunta es claramente la necesidad de mejorar la estructura organizacional de la función de auditoría interna. Este aspecto es crucial para asegurar que la unidad esté equipada adecuadamente para cumplir con los requerimientos del Plan Anual de Auditoría y para manejar efectivamente la implementación del PAMC.

La mejora estructural implica varios elementos clave. Primero, es esencial contar con un número adecuado de personal calificado. La actual dotación de personal parece insuficiente para las demandas asociadas tanto al Plan Anual de Auditoría como a las nuevas responsabilidades que implica la adopción del PAMC. El incremento en el personal no sólo debe enfocarse en la cantidad, sino también en la calidad, asegurando que los nuevos auditores internos posean las competencias y la capacitación necesaria para operar dentro del marco del PAMC.

Segundo, es fundamental equipar a la unidad de auditoría interna con las herramientas tecnológicas y los recursos necesarios para una operación eficiente. Esto incluye inversiones en software especializado de auditoría, que puede mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad de las auditorías internas, permitiendo una mejor gestión de datos y facilitando análisis más complejos y detallados.

Tercero, la estructura organizacional debe ser fortalecida para apoyar una comunicación y una coordinación efectivas entre los miembros del equipo. Esto implica revisar y, posiblemente, rediseñar los flujos de trabajo y los procesos de comunicación interna para asegurar que la información relevante fluya eficientemente y que las decisiones se tomen de manera informada y oportuna.

Finalmente, es crucial establecer un sistema robusto de formación y desarrollo profesional continuo que no solo mantenga al personal actualizado con las últimas prácticas y normativas del PAMC, sino que también fomente un ambiente de aprendizaje y mejora continua. Este sistema debería incluir tanto la capacitación en habilidades técnicas específicas relacionadas con la auditoría interna como en habilidades blandas que faciliten la gestión del cambio y la innovación dentro de la unidad.

En resumen, la prioridad más urgente para la implementación efectiva del PAMC en la unidad de auditoría interna es una mejora estructural comprensiva que abarque desde el aumento y la capacitación del personal hasta la mejora de las herramientas tecnológicas y los procesos organizacionales. Esta mejora estructural servirá como cimiento para una práctica de auditoría interna más eficaz, adaptativa y alineada con las normativas internacionales, lo que a su vez contribuirá a una mayor transparencia y responsabilidad dentro de la organización.

b. Recursos Necesarios para una Implementación Exitosa

Recursos de Capital Social y Motivacional

La implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) en una unidad de auditoría interna no es solo una cuestión de cumplimiento de estándares técnicos; también implica una transformación significativa en el capital social y motivacional de la organización. Este proceso requiere un análisis profundo de cómo los recursos intangibles como el capital humano, la cultura organizacional, y la motivación influyen directamente en la efectividad de la implementación y sustentabilidad de los estándares internacionales de auditoría.

El capital social, entendido como la red de relaciones, normas compartidas, valores y entendimientos que facilitan la cooperación dentro o entre grupos, juega un papel crucial en la implementación del PAMC. La cooperación y la confianza entre los miembros del equipo de auditoría interna son esenciales para una adaptación efectiva y eficiente a los nuevos procesos y estándares. Cuando los equipos están alineados y comprometidos con un objetivo común, como es la adopción del PAMC, la transmisión de información y la resolución de problemas se vuelven más fluidas y eficaces. Además, un fuerte capital social facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, lo cual es vital en un entorno que demanda constante actualización y adaptación a normativas internacionales complejas y dinámicas.

Por otro lado, el capital motivacional refiere a los incentivos, tanto intrínsecos como extrínsecos, que impulsan a los individuos a desempeñarse hacia la consecución de los objetivos organizacionales. La implementación del PAMC requiere que los empleados no solo cambien cómo realizan sus tareas diarias, sino que también adopten una nueva forma de pensar y valorar su trabajo. Esto puede ser desafiante y, sin la motivación adecuada, podría encontrarse con resistencia significativa. La motivación intrínseca, fortalecida por un sentido de profesionalismo y un compromiso con los estándares éticos y de calidad, es especialmente crucial en la auditoría interna, donde la integridad y la precisión son fundamentales.

Para cultivar estos capitales, la organización debe adoptar una serie de estrategias enfocadas tanto en el desarrollo profesional como en el fortalecimiento de la cultura

organizacional. Esto incluye la provisión de formación y capacitación continuas que no solo se centren en las competencias técnicas necesarias para la auditoría interna bajo el PAMC, sino también en habilidades blandas que fomenten la colaboración, el liderazgo y la adaptabilidad. Además, reconocer y recompensar el compromiso con la mejora continua y la adhesión a los nuevos estándares puede servir como un potente motivador extrínseco.

Un liderazgo efectivo es también esencial para desarrollar tanto el capital social como el motivacional. Los líderes deben actuar como modelos a seguir, demostrando un compromiso con los valores de la organización y los estándares del PAMC. Deben ser capaces de comunicar claramente los beneficios de la adopción del PAMC, no solo en términos de cumplimiento, sino como una mejora integral en la calidad y eficiencia de la auditoría interna. Además, deben ser accesibles y receptivos, fomentando un ambiente en el que los empleados se sientan valorados y parte integral del proceso de cambio.

En conclusión, la implementación exitosa del PAMC trasciende la simple adopción de normativas; requiere una inversión estratégica en el capital social y motivacional de la organización. Al hacerlo, la organización no solo mejora su capacidad de cumplir con los estándares internacionales, sino que también fortalece su cultura, cohesión y moral internas, lo que indudablemente contribuye a su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Recursos de Capital Físicos y Tecnológicos

La implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) en la auditoría interna no solo demanda cambios en la cultura organizacional y en las capacidades del personal, sino que también requiere una inversión significativa en el capital de recursos físicos y tecnológicos. La adecuación de estos recursos es fundamental para alcanzar y mantener los estándares internacionales de auditoría, siendo críticos para la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las operaciones de auditoría interna.

En primer lugar, el entorno tecnológico de una organización juega un papel crucial en la implementación exitosa del PAMC. La tecnología adecuada permite una mejor gestión de datos, facilita análisis más complejos y contribuye a la precisión y a la rapidez en la realización de auditorías. Herramientas como software especializado en auditoría interna, sistemas de gestión de bases de datos y plataformas de análisis avanzado son indispensables. Estos recursos tecnológicos no solo automatizan y optimizan los procesos

de auditoría, sino que también mejoran la trazabilidad y la integridad de los datos, componentes esenciales para cumplir con los estándares de auditoría global.

Además, la infraestructura física de la organización debe ser adecuada para soportar estas tecnologías avanzadas. Esto incluye desde equipos informáticos de alta capacidad hasta sistemas de seguridad robustos que protejan la información sensible manejada por la unidad de auditoría interna. La seguridad de la información es particularmente crítica, ya que las normas del PAMC enfatizan la importancia de la confidencialidad y la protección de datos en el ámbito de la auditoría interna.

La inversión en capital tecnológico y físico también debe acompañarse de un plan de mantenimiento y actualización continua. El campo de la auditoría interna y las tecnologías relacionadas están en constante evolución, lo que implica que la organización debe comprometerse no solo a la adquisición inicial de tecnología, sino también a su actualización y adaptación a las nuevas tendencias y regulaciones. Esto asegura que la unidad de auditoría interna no solo cumpla con los estándares actuales, sino que también esté preparada para adaptarse a futuras modificaciones en el PAMC o a nuevas exigencias del sector.

En resumen, la eficacia en la implementación del PAMC depende en gran medida de la calidad y la adecuación del capital de recursos físicos y tecnológicos de la organización. Un compromiso con la inversión continua en estos recursos no solo fortalecerá la función de auditoría interna, sino que también posicionará a la organización como un ente que valora y promueve la excelencia y la integridad en todas sus operaciones. Así, la organización no solo asegura su cumplimiento con estándares internacionales, sino que también fomenta un ambiente de innovación y eficiencia continua.

Recursos de Capital Humano y Conocimiento

La implementación efectiva del PAMC en la auditoría interna depende críticamente del capital humano y del conocimiento organizacional. Esta perspectiva reconoce que el valor real y la capacidad de una organización para cumplir y superar los estándares internacionales de auditoría están profundamente arraigados en sus funcionarios y en cómo comprenden, interactúan y mejoran los procesos de auditoría interna.

Primero, el capital humano, que incluye las habilidades, experiencias y competencias de los funcionarios de la organización, es fundamental para la implementación del MIPP. Los auditores internos no solo necesitan ser competentes en técnicas de auditoría tradicionales, sino que también deben estar versados en normativas internacionales, principios éticos y en el uso avanzado de tecnologías de la información. Esto requiere un programa sistemático de formación y desarrollo profesional que aborde tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, como la toma de decisiones éticas, el pensamiento crítico y la gestión del cambio. Estas habilidades son esenciales para navegar en el complejo entorno de la auditoría interna y para implementar prácticas que no solo se adhieran a las normas globales, sino que también propicien mejoras continuas y adaptativas en los procesos internos.

Además, el desarrollo del capital humano debe estar alineado con una gestión del conocimiento eficaz dentro de la organización. Esto significa no solo transmitir información crítica y habilidades a través de capacitaciones, sino también facilitar plataformas para el intercambio de conocimientos y experiencias entre el personal. La gestión del conocimiento en el contexto de la auditoría interna incluye la documentación adecuada de los procesos y los hallazgos de auditoría, así como la creación de bases de datos accesibles que permitan a los auditores internos aprender de los casos anteriores y aplicar este aprendizaje a nuevas situaciones. Un enfoque robusto en la gestión del conocimiento asegura que el capital intelectual de la organización —su información, metodologías y experiencias acumuladas— se mantenga y enriquezca con el tiempo, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la innovación continua.

La retención y la motivación del personal también juegan un papel crucial en la acumulación y aplicación efectiva del capital humano y del conocimiento. Las organizaciones deben esforzarse por crear un ambiente de trabajo que no solo reconozca y recompense el desempeño y la competencia, sino que también fomente un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos éticos y profesionales de la auditoría interna. Esto incluye asegurar que los auditores internos se sientan valorados y que tengan claras oportunidades de carrera y desarrollo dentro de la organización.

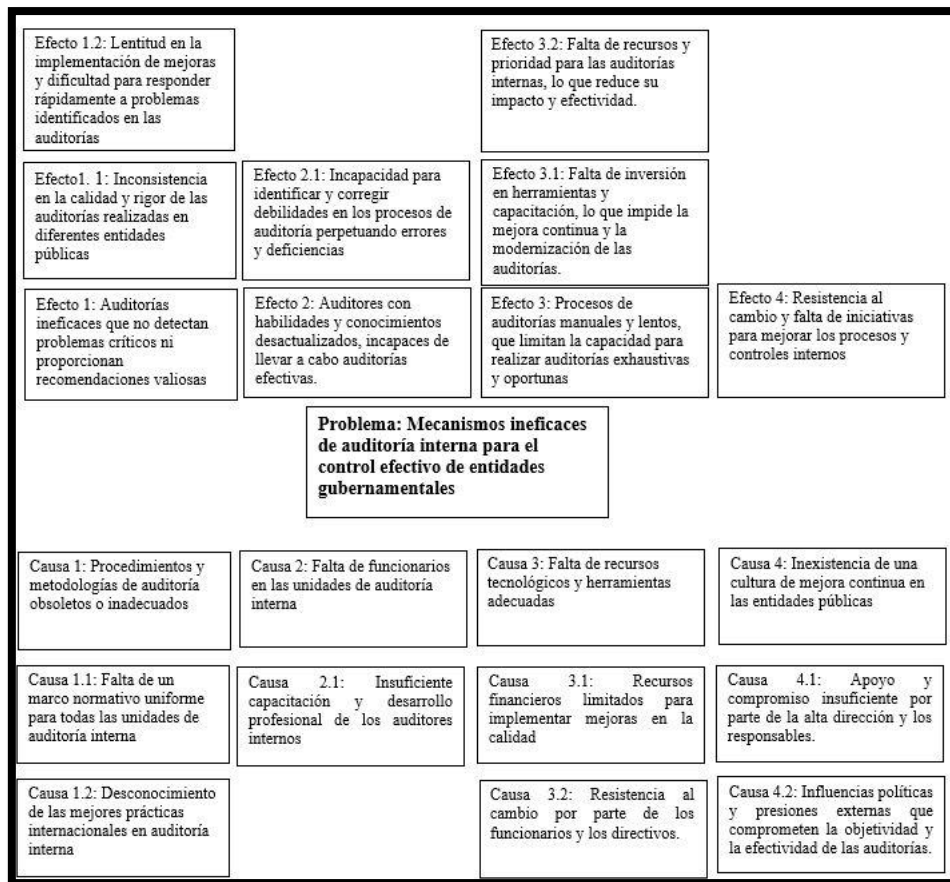
En última instancia, el capital humano y el conocimiento son dinámicos y requieren un compromiso continuo por parte de la dirección para invertir en formación, desarrollo y sistemas de gestión del conocimiento. Una estrategia efectiva debe considerar no solo las

necesidades actuales de la organización, sino también anticiparse a los cambios en el entorno normativo y del giro de negocio de su servicio, asegurando que la organización no solo cumpla con el MIPP, sino que se adapte proactivamente a futuras demandas y desafíos en el campo de la auditoría interna.

c. Problemas centrales para abordar en una implementación exitosa

Realizado el análisis a las unidades de auditoría interna del Ministerio de Relaciones Exteriores, se aplica la metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública de la CEPAL –detallada en la sección de metodología–, para identificar y analizar las causas y efectos del problema propuesto en este estudio. Aplicar esta metodología justifica la necesidad de implementar el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) en las unidades de auditoría interna de los servicios públicos. Para su construcción se hace uso de los datos levantados por la investigación y también se utilizan otros diagnósticos previos. Así, se diagrama de la siguiente manera:

Figura: Árbol de Problemas, Causas y Efectos de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta un detalle de cada una de las causas:

Causa 1: Procedimientos y metodologías de auditoría obsoletos o inadecuados: El uso continuo de procedimientos y metodologías de auditoría obsoletos crea un entorno propenso a errores y omisiones significativas, limitando la capacidad de las auditorías internas para identificar y mitigar riesgos adecuadamente. Este estancamiento metodológico impide la adaptación a las necesidades actuales de control y supervisión, dejando a las entidades vulnerables a irregularidades no detectadas. Es necesario actualizar estos procedimientos según las Normas Globales de Auditoría Interna y las guías Técnicas del CAIGG, para garantizar auditorías que respondan efectivamente a los desafíos contemporáneos en la gestión pública.

Causa 1.1: Falta de un marco normativo uniforme para todas las unidades de auditoría interna: Pese a que existe un MIPP y Normas Globales de Auditoría Interna, que son trabajadas por el CAIGG mediante las Guías Técnicas, sólo los servicios que se encuentran bajo la tutela del CAIGG para implementar el PAMC se encuentran comenzando a aplicar el marco normativo internacional. La ausencia de un marco normativo uniforme dificulta la cohesión y la consistencia en las prácticas de auditoría interna entre diferentes unidades, lo que genera disparidades en los resultados y reduce la efectividad del control gubernamental. Esta falta de estandarización no solo complica la implementación de mejoras, sino que también dificulta la evaluación comparativa entre entidades, debilitando la capacidad del sistema de auditoría para funcionar como un todo integrado y eficiente.

Causa 1.2: Desconocimiento de las mejores prácticas internacionales en auditoría interna: El desconocimiento de las mejoras prácticas internacionales limita significativamente la eficacia de las auditorías internas, exponiendo a las entidades a riesgos no mitigados y a la falta de cumplimiento con estándares globales. Sin acceso y comprensión de estas prácticas, los auditores están en desventaja para implementar estrategias de control eficientes, lo que resulta en una supervisión deficiente y en una mayor vulnerabilidad ante irregularidades.

Causa 2.1: Falta de funcionarios en las unidades de auditoría interna: La escasez de personal en las unidades de auditoría interna impide realizar auditorías exhaustivas y oportunas, lo que compromete la capacidad de estas unidades para detectar irregularidades y proporcionar recomendaciones valiosas. Este déficit de recursos humanos sobrecarga al personal existente, aumentando el riesgo de errores y disminuyendo la calidad del control

interno, lo que deja a las entidades expuestas a una gestión deficiente y a la falta de transparencia.

Esta causa es la más repetida en este trabajo de investigación, nombrada por las unidades de auditoría interna. Para los entrevistados, es la principal falla dentro de los servicios para poder ejecutar todos los planteamientos existentes, tanto en la norma internacional como en las directrices del CAIGG. Es importante mencionar que un eje relevante para la aplicación de los estándares internacionales, es la división de la jerarquización interna de la unidad, esto significa que debe existir una jefatura; supervisión y un auditor. Como se puede ver en la muestra, no todas las unidades del ministerio cumplen con ese requisito mínimo, lo que no permite postular a la certificación, demostrando una posible falla en el trabajo mismo, al existir un vicio en la ejecución de la revisión de la auditoría en sí misma.

Causa 2.2: Insuficiente capacitación y desarrollo profesional de los auditores internos: La falta de capacitación y desarrollo profesional continuo en las unidades de auditoría interna crea un entorno donde los auditores carecen de las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos actuales. Este problema resulta en auditorías ineficaces que no logran identificar problemas críticos ni proporcionar soluciones adecuadas, debilitando así la función de control interno y exponiendo a las entidades a riesgos innecesarios. Además, la normativa exige un mínimo de 40 horas de estudio anual por funcionario, si esto no se cumple, automáticamente no se logra llevar a cabo lo establecido en el marco internacional.

Hay que recalcar, que un funcionario que trabaja en la unidad de auditoría interna, debe conocer la legislación actual en diversos temas, por ejemplo, debe conocer la Ley de Compras y sus actualizaciones, las NIC y todas sus aplicaciones, junto con entender los dictámenes de Contraloría General de la República, por lo que una unidad que no se encuentra permanentemente en actualizaciones, corre el riesgo de ser desacertada y débil en sus hallazgos. Por otro lado, se necesita complementar la capacitación técnica con otras habilidades blandas que deben tener los equipos para lograr modificar el sistema cultural actual.

Causa 3: Falta de recursos tecnológicos y herramientas adecuadas: La carencia de recursos tecnológicos y herramientas modernas obstaculiza la eficiencia y precisión de las auditorías internas, lo que conduce a procesos manuales, lentos y propensos a errores. Esta situación limita la capacidad de las unidades para realizar auditorías en profundidad y

mantener un control efectivo, dejando a las entidades sin la capacidad necesaria para identificar y corregir irregularidades de manera oportuna.

El tiempo es un recurso limitado en las áreas de auditoría interna, por lo que su optimización es relevante para los servicios. La poca o nula capacidad de tener herramientas tecnológicas impide este paso a un siguiente nivel en la actividad, dejando obsoleto los procesos y no adecuándose a la modernidad, por ejemplo, la medida de “Estado Verde”, que incentiva a evitar el uso de papeles.

Causa 3.1: Recursos financieros limitados para implementar mejoras en la calidad:

Los recursos financieros limitados restringen la capacidad de las unidades de auditoría interna para adoptar mejoras críticas en sus procesos, lo que perpetúa la ineficiencia y reduce la calidad del control interno. La falta de financiamiento adecuado impide la actualización de herramientas, la capacitación del personal y la modernización de las metodologías, lo que resulta en auditorías menos efectivas y en una supervisión debilitada de los recursos públicos.

Causa 3.2: Resistencia al cambio por parte de los funcionarios y los directivos:

La resistencia al cambio entre los funcionarios y directivos obstaculiza la implementación de mejoras necesarias en las auditorías internas, perpetuando prácticas ineficaces que no responden a las necesidades actuales de control. Este rechazo al cambio crea un entorno de estancamiento donde las innovaciones son rechazadas, lo que debilita la capacidad de las auditorías internas para evolucionar y adaptarse a nuevos desafíos, comprometiendo la efectividad del control interno.

Causa 4: Inexistencia de una cultura de mejora continua en las entidades públicas:

La falta de una cultura de mejora continua en las entidades públicas mantiene a las unidades de auditoría interna en un estado de inercia, donde los procesos no se revisan ni se optimizan con regularidad. Esta carencia de enfoque en la mejora continua impide la innovación y la adaptación de las auditorías internas a nuevos desafíos, lo que resulta en una supervisión menos efectiva y en un mayor riesgo de irregularidades no detectadas.

Causa 4.1: Apoyo y compromiso insuficiente por parte de la alta dirección y los responsables:

La falta de apoyo y compromiso de la alta dirección limita gravemente la efectividad de las auditorías internas, ya que, sin el respaldo necesario, las iniciativas de mejora se ven obstaculizadas o abandonadas. Esta falta de liderazgo y compromiso no solo

reduce la prioridad de las auditorías, sino que también debilita la capacidad de las unidades para realizar un control efectivo, afectando negativamente la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Causa 4.2: Influencias políticas y presiones externas que comprometen la objetividad y la efectividad de las auditorías: Las influencias políticas y presiones externas comprometen la objetividad y la integridad de las auditorías internas, lo que debilita su capacidad para detectar y reportar irregularidades. Estas interferencias pueden desviar el enfoque de las auditorías, priorizando intereses políticos sobre la efectividad del control, lo que resulta en un sistema de auditoría menos confiable y en un mayor riesgo de corrupción y malversación de recursos.

Asimismo, se presentan a continuación el detalle de cada uno de los efectos:

Efecto 1: Auditorías ineficaces que no detectan problemas críticos ni proporcionan recomendaciones valiosas: Las auditorías ineficaces resultan de metodologías obsoletas y personal insuficientemente capacitado, lo que impide la identificación de problemas críticos dentro de las entidades públicas. Esta falta de efectividad se traduce en una supervisión superficial que no logra ofrecer recomendaciones útiles para la mejora, dejando a las organizaciones expuestas a riesgos significativos sin soluciones adecuadas. Como consecuencia, el control interno pierde su función preventiva, aumentando la vulnerabilidad ante irregularidades y malversaciones.

Efecto 1.1: Inconsistencia en la calidad y rigor de las auditorías realizadas en diferentes entidades públicas: La inconsistencia en la calidad y rigor de las auditorías entre diferentes entidades públicas refleja la falta de un marco normativo uniforme y de capacitación adecuada. Esta disparidad genera resultados desiguales y poco confiables, lo que dificulta la comparación de datos y la implementación de mejoras sistemáticas a nivel nacional. La variabilidad en las auditorías mina la confianza en los procesos de control, reduciendo su efectividad y afectando negativamente la transparencia y la rendición de cuentas.

Efecto 1.2: Lentitud en la implementación de mejoras y dificultad para responder rápidamente a problemas identificados en las auditorías: Este retraso en la acción puede resultar en una incapacidad para abordar deficiencias críticas a tiempo, lo que permite que los problemas persistan y se agraven. Cuando las recomendaciones de

auditoría no se implementan de manera ágil, las áreas afectadas pueden continuar operando con ineficiencias y vulnerabilidades que no solo comprometen la calidad del servicio público, sino que también aumentan el riesgo de fraudes y errores sistémicos. La falta de funcionarios y el poco desarrollo tecnológico dentro de auditoría interna limita la capacidad de los equipos para llevar a cabo revisiones oportunas, lo que hace que el trabajo sea lento en su revisión, lo que conlleva a que las unidades de auditoría interna tengan poca capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo y adecuado a los hallazgos, dejando a la disposición de las unidades auditadas la realización de los compromisos adquiridos.

Además, la falta de una respuesta rápida puede disminuir la confianza de la alta dirección en el proceso de auditoría, al percibir que las auditorías son meramente ceremoniales y no generan cambios significativos en la organización. Esto puede llevar a una cultura organizacional en la que se subestiman los riesgos identificados, creando un ciclo de negligencia que contrarresta el objetivo fundamental de la auditoría interna: la mejora continua y el fortalecimiento del control interno. En un entorno donde la eficacia y la agilidad son esenciales, la lentitud en la implementación de mejoras no solo afecta el desempeño organizacional, sino que también puede tener repercusiones en la rendición de cuentas y la confianza del público en los servicios públicos ofrecidos.

Efecto 2: Auditores con habilidades y conocimientos desactualizados, incapaces de llevar a cabo auditorías efectivas: Los auditores con habilidades y conocimientos desactualizados son una consecuencia directa de la falta de capacitación continua y de acceso limitado a las mejores prácticas internacionales. Este déficit formativo limita su capacidad para realizar auditorías efectivas que respondan a los desafíos actuales, resultando en evaluaciones inadecuadas que no detectan problemas clave ni ofrecen soluciones pertinentes. Esta situación compromete la función de control interno y aumenta la exposición a riesgos no mitigados.

Efecto 2.1: Incapacidad para identificar y corregir debilidades en los procesos de auditoría perpetuando errores y deficiencias: La incapacidad para identificar y corregir debilidades en los procesos de auditoría tiene un impacto significativo en la efectividad de la auditoría interna. Esta falta de capacidad puede perpetuar errores y deficiencias en los controles internos, lo que a su vez afecta la calidad de la gestión y la transparencia en la organización. Cuando las debilidades no se detectan a tiempo, se corre el riesgo de que se traduzcan en prácticas ineficaces o fraudulentas que escapan al escrutinio. Esto no solo

compromete la fiabilidad de la información financiera y operativa, sino que también erosiona la confianza de los interesados, incluidos ciudadanos y empleados. Además, la acumulación de deficiencias puede generar un ambiente de complacencia, donde las áreas responsables se vuelven insensibles a la mejora continua, lo que limita la posibilidad de realizar cambios necesarios. La auditoría interna pierde su función crítica de supervisión y mejora, lo que resulta en una gestión pública menos eficiente y responsable. Es fundamental, por lo tanto, implementar mecanismos robustos que permitan una evaluación constante y la corrección proactiva de estas debilidades para garantizar la integridad de los procesos internos.

Efecto 3: Procesos de auditorías manuales y lentos, que limitan la capacidad para realizar auditorías exhaustivas y oportunas: Los procesos de auditorías manuales y lentos son producto de la falta de inversión en tecnología y herramientas adecuadas. Este enfoque anticuado limita la capacidad de las unidades de auditoría para realizar evaluaciones exhaustivas y en tiempo real, resultando en informes que no reflejan la situación actual de las entidades. La ineficiencia de estos procesos reduce la oportunidad de corregir problemas a tiempo, dejando a las organizaciones vulnerables a errores prolongados y a la falta de control efectivo.

Efecto 3.1: Falta de inversión en herramientas y capacitación, lo que impide la mejora continua y la modernización de las auditorías: La falta de inversión en herramientas tecnológicas y capacitación continua frena la modernización de las auditorías internas, lo que perpetúa prácticas ineficientes y obsoletas. Esta carencia impide la implementación de mejoras que podrían optimizar los procesos de control, reduciendo la capacidad de las auditorías para adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos. Como resultado, las auditorías internas se estancan, afectando su capacidad para contribuir al fortalecimiento de la gestión pública.

Efecto 3.2: Falta de recursos y prioridad para las auditorías internas, lo que reduce su impacto y efectividad: La falta de recursos y la baja prioridad asignada a las auditorías internas disminuyen su impacto y efectividad en la supervisión y control de las entidades públicas. Sin el financiamiento adecuado y el apoyo institucional, las unidades de auditoría no pueden llevar a cabo evaluaciones exhaustivas ni implementar mejoras necesarias, lo que debilita el control interno. Este déficit de recursos resulta en auditorías superficiales que

no logran identificar ni mitigar riesgos significativos, comprometiendo la transparencia y la rendición de cuentas.

Efecto 4: Resistencia al cambio y falta de iniciativas para mejorar los procesos y controles internos: La resistencia al cambio y la falta de iniciativas para mejorar los procesos y controles internos son barreras significativas que perpetúan la ineficacia de las auditorías internas. Esta actitud conservadora impide la adopción de nuevas metodologías y tecnologías que podrían optimizar el control interno, resultando en un estancamiento organizacional. La falta de innovación y mejora continua deja a las entidades públicas expuestas a riesgos no detectados y a prácticas ineficientes que afectan negativamente su gestión.

d. Organización-Stakeholders

Los *stakeholders* o grupos de interés, son individuos o entidades que tienen un interés directo o indirecto en las operaciones de una organización, afectando o siendo afectados por las decisiones y actividades de la misma. Estos pueden incluir empleados, clientes, proveedores, accionistas, la comunidad local y reguladores. Comprender a los stakeholders es crucial para la gestión estratégica, ya que sus expectativas y necesidades pueden influir en la toma de decisiones y en la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Además, una buena relación con los *stakeholders* puede resultar en ventajas competitivas, mejora de la reputación y un mejor rendimiento financiero.

Según Caballero (2016), “cualquier *stakeholder* que tenga habilidad para influir tanto de un modo positivo como negativo sobre la organización, conduce a ésta a desarrollar actuaciones determinadas con cada uno de ellos”, ante esta explicación, se utilizará una clasificación que evalúa el potencial de cada *stakeholder* para amenazar o cooperar con la organización como medio para poder prevenir los acontecimientos concluyendo qué actitud asumir ante cada uno de ellos.

Se presentan a continuación, los stakeholders implicados en las unidades de auditoría interna, incorporando el nivel de influencia que pueden llegar a tener y explicando esta relación con el proceso de certificación.

Las cuatro clasificaciones son las siguientes:

1. *Stakeholders* de apoyo: Es el adecuado para apoyar las estrategias de ésta por lo que es el deseado. El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) es la institución que se clasifica en esta categoría porque se encuentra alineado con todas las unidades de auditoría interna para que logren la certificación, entiende cabalmente la estrategia y la importancia de llevar a cabo un programa de esta envergadura, se preocupa de enseñar a los Jefes de Servicio cual es el motivo de implementar el PAMC. Los funcionarios del CAIGG capacitan a las unidades de auditoría interna en la norma internacional y realizan Guías Técnicas para que se apliquen de manera transversal en todos los servicios, aunque no se encuentren en el programa. Es el CAIGG el Servicio cabeza de este programa y el mayor aliado de las unidades de auditoría interna para poder avanzar en este camino.

2. *Stakeholders* marginal: Es el indiferente ante las estrategias, esto es ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar. En esta clasificación se encuentran las unidades a ser auditadas en los servicios, o sea el resto de la institución. No existe un interés institucional en la ejecución de la auditoría, para las otras unidades existen visiones diversas que generalmente son contra las unidades de auditoría internas por lo que aplicar un programa con una norma internacional no es prioridad ni tampoco interesante, pero es un *stakeholder* porque están ligados a la unidad dado que son sus clientes principales para poder existir.

3. *Stakeholder* no-apoyo: Es el que tiene un alto potencial para amenazar la organización y bajo para apoyarla. Aquí se clasifica la Dirección de Presupuesto (DIPRES). Institución que tiene la característica de decidir la planificación presupuestaria de cada servicio, por lo que podría eliminar todo un ítem evitando implementación de algún proyecto o programa como la certificación, por eso la relación entre DIPRES y el objeto de estudio en este caso no es de apoyo.

4. *Stakeholder* mixto: Es el más importante ya que ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición. En esta descripción se clasifica a los Jefes de Servicio de cada Institución. La importancia de su apoyo a las unidades radica la posibilidad de llevar a cabo la certificación o no lograrlo, es el Directivo quien prioriza los lineamientos internos de su Servicio por lo que si no considera importante entregar recursos y alinearse con lo establecido en el programa, es difícil que la unidad de auditoría interna avance en la implementación de lo establecido en la normativa.

Potencial de los *stakeholders* para amenazar la organización

	Alto	Bajo	
Potencial de los <i>stakeholders</i> para cooperar con la organización	Alto	Stakeholder Mixto Jefes de Servicio	Stakeholder de Apoyo CAIGG
	Bajo	Stakeholder No-apoyo DIPRES	Stakeholder Marginal Unidades Auditadas

Fuente: Creación propia basado en la clasificación de Savage, 1991

7. Conclusiones

a. Reflexiones y Hallazgos Centrales

Este trabajo de investigación se enfoca en la función de la Auditoría Interna en el sector público, con especial atención a las unidades del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y sus servicios dependientes. Su objetivo es identificar y analizar las brechas entre las prácticas actuales de auditoría interna y los estándares internacionales vigentes. Esto permitirá entender a fondo la realidad que enfrentan estas unidades y determinar si el sector público requiere mejoras o un esfuerzo gubernamental para obtener una certificación a nivel gubernamental.

En un primer punto, se abordaron diversos temas relacionados con la auditoría interna, la problemática actual en torno al rol de auditoría, la normativa internacional que regula el funcionamiento de las actividades de los auditores, el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) que conceptualiza la norma y el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) que es el programa utilizado para aplicar el MIPP y una vez aprobado otorga una certificación internacional que valida el trabajo de la unidad.

El Consejo de Auditoría General de Gobierno (CAIGG) es la entidad encargada de proporcionar directrices a las unidades de auditoría interna a nivel nacional y ha promovido que los servicios gubernamentales se postulen para recibir apoyo en la implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC). En este contexto, el Ministerio de Relaciones Exteriores y sus servicios dependientes fueron seleccionados para incorporar los procedimientos establecidos por el programa en su labor diaria, por lo que este trabajo tomó todos los servicios dependientes como parte de su muestra para evaluar la percepción de los Jefes de las Unidades de Auditoría Interna, actores principales en el programa y las brechas que consideran parte de su proceso.

Como parte del estudio se realizaron entrevistas a los Jefes de las Unidades de Auditoría Interna de los servicios dependientes de Cancillería para comprender la situación interna de estos servicios en relación con la implementación del PAMC, identificando tanto las dificultades como las facilidades que enfrentan, y evaluando su opinión sobre el programa y visión crítica al avance que han tenido, según su perspectiva.

Se llevó a cabo un análisis de las respuestas obtenidas, aplicando un marco metodológico basado en la metodología del Árbol del Problema de la CEPAL, con el objetivo de proporcionar un enfoque claro de problema-efecto-solución. Esto permitió justificar el uso de la certificación como una medida para reducir las deficiencias identificadas. Además, se trabajó con la estructura de Organización-*Stakeholders* para conectar con los actores involucrados en las unidades de auditoría interna, y se presentó un análisis de las interacciones y roles de estos actores.

El objetivo general de este trabajo es “analizar las barreras percibidas actualmente por los Jefes de Auditoría Interna del Ministerio de Relaciones Exteriores para alcanzar la certificación bajo el Marco Internacional para la Práctica de Auditores Internos”.

Referente al objetivo general se puede concluir que las barreras se dividen en dos categorías principales. La primera categoría se refiere a los recursos. Un punto común para todos los servicios dependientes es la escasez de personal en cada unidad de auditoría interna, lo que genera una duplicación de esfuerzos en cada unidad. La normativa, como se explicó en el ítem "Normas Globales de Auditoría Interna y su demostración", requiere un trabajo detallado y prolongado. Aunque los funcionarios están motivados para avanzar profesionalmente, la falta de incentivos institucionales y la ausencia de presupuestos específicos limitan el progreso, ya que el aporte que se puede realizar es mínimo. Los recursos físicos y tecnológicos también representan una barrera significativa en esta categoría. Generalmente, las unidades cuentan con presupuestos insuficientes, lo que impide la actualización de programas tecnológicos y sistemas de apoyo a los procesos.

La segunda categoría de barreras es la amplia brecha cultural en el sector público, que limita la capacidad para avanzar rápidamente en la implementación de la normativa. Existen obstáculos para implementar mejoras transversales, profundas y duraderas, que deben abordarse de acuerdo con las características de cada servicio y su realidad específica. Un factor común es el nivel de apoyo del Jefe de Servicio para la implementación del PAMC. Según las entrevistas realizadas, el apoyo del directivo es crucial para el éxito del programa, lo que subraya su importancia. Es importante destacar que el PAMC no es un programa gubernamental; el CAIGG, como servicio público, se limita a apoyar a las unidades bajo su ámbito sin proporcionar un presupuesto centralizado para este fin.

A continuación, se presenta el detalle de las respuestas por objetivo específico.

El primer objetivo específico es “Analizar los nudos críticos identificados en la gestión de recursos y procesos que podrían comprometer la implementación del proyecto.” Tal como se nombró con anterioridad los nudos críticos se dividen en dos grandes categorías: Cultura y Recursos; que se analizaron en profundidad durante toda la investigación. En el tema de recursos, se encontró nudos críticos en la baja cantidad de recursos humanos por unidad; insuficientes horas de capacitaciones anuales por funcionario; insuficientes recursos tecnológicos y sistemas; cada uno de éstos puntos se repetía en cada uno de los servicios. En lo cultural, no se visualiza una cultura de mejora continua; procesos obsoletos y poca participación del Jefe de Servicio

El segundo objetivo es “establecer las brechas existentes en relación con el uso de los recursos humanos, materiales y capital político disponibles para el proyecto”. De acuerdo con lo encontrado en el primer objetivo específico, se observó que la gestión de recursos en todas las unidades es deficiente, teniendo en cuenta la realidad de cada servicio. Las unidades de auditoría interna no logran alcanzar un control óptimo acorde con las necesidades de sus servicios.

En 2022, la Ministra de Relaciones Exteriores emitió una instrucción a los Jefes de Servicio para promover el funcionamiento de las unidades de auditoría interna en los servicios dependientes. Esta instrucción marcó el inicio del proceso, proporcionando a los altos directivos directrices para impulsar el control interno y comenzar el diagnóstico para identificar las mejoras necesarias en cada servicio. La normativa internacional establece que cada unidad debe contar al menos con tres funcionarios para asegurar una revisión adecuada de los procesos auditados. Sin embargo, dos servicios del Ministerio no cumplen con este requisito, lo que los excluye de la posibilidad de obtener certificación. Otros servicios, que cuentan con al menos tres funcionarios, encuentran que este número no es suficiente para cubrir todos los procesos necesarios en un año, lo que impide la implementación completa del programa. El programa no debe depender únicamente de la disposición de los funcionarios de auditoría interna, ya que esto puede llevar a una falta de crecimiento profesional y motivación. Por ello, es esencial contar con incentivos adecuados para una correcta ejecución.

Una brecha importante es la falta de presupuesto asignado a la mayoría de las unidades, lo que impide el desarrollo de mejoras internas. Esta carencia dificulta el cambio

de prácticas obsoletas que no se ajustan a la normativa. Se reconoce que existe un profundo arraigo cultural que necesita ser abordado con un presupuesto adecuado.

Como se mencionó anteriormente, el Jefe de Servicio juega un papel fundamental en el apoyo al proceso de implementación del programa. Durante la investigación se observó que los niveles de apoyo varían entre las unidades, influyendo en su capacidad para implementar el PAMC. Se notó una actitud más positiva y participativa en aquellas unidades donde el directivo delega responsabilidades y realiza un seguimiento constante de los avances, incluso cuando los recursos no han mejorado significativamente.

El tercer objetivo específico es “identificar a los grupos de interés clave y sus intereses para asegurar una implementación exitosa del proyecto”. En relación con esto, se identificaron diferentes niveles de *stakeholders* utilizando la metodología de Savage y se evaluaron las posibles amenazas o cooperaciones que estos podrían representar para las unidades:

- Stakeholders de apoyo: “Es el adecuado para apoyar las estrategias, por lo que es el deseado”. El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) se clasifica en esta categoría, ya que está alineado con todas las unidades de auditoría interna en su búsqueda de certificación. El CAIGG comprende la estrategia y la importancia de implementar un programa de esta magnitud, y se dedica a capacitar a los Jefes de Servicio sobre la necesidad del PAMC. Además, el CAIGG elabora Guías Técnicas para asegurar una aplicación uniforme de la norma internacional en todos los servicios, incluso en aquellos que no están directamente incluidos en el programa. Como entidad líder en este programa, el CAIGG es el principal aliado de las unidades de auditoría interna en su avance hacia la certificación.
- Stakeholders marginales: “Es indiferente ante las estrategias, ni dificulta su desarrollo ni colabora con ellas”. En esta categoría se encuentran las unidades que serán auditadas, es decir, el resto de la institución. Estas unidades no muestran un interés institucional en la ejecución de la auditoría y, en muchos casos, mantienen posturas que son contrarias a las unidades de auditoría interna. Para ellas, la implementación de un programa con una norma internacional no es una prioridad ni una preocupación, aunque son stakeholders importantes porque son los clientes principales de las unidades de auditoría interna.

- Stakeholders no-apoyo: “Tiene un alto potencial para amenazar a la organización y un bajo potencial para apoyarla”. En esta categoría se encuentra la Dirección de Presupuesto (DIPRES). Esta institución tiene la capacidad de decidir la planificación presupuestaria de cada servicio, lo que le permite eliminar ítems que podrían impedir la implementación de proyectos o programas, como la certificación. Por lo tanto, la relación entre la DIPRES y el objeto de estudio no es de apoyo.
- Stakeholders mixtos: “Ofrecen tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición”. Los Jefes de Servicio de cada institución se encuadran en esta categoría. Su apoyo es crucial para la ejecución de la certificación, ya que son los responsables de priorizar los lineamientos internos de su servicio. Si los directivos no consideran importante asignar recursos y alinearse con lo establecido en el programa, será difícil que la unidad de auditoría interna avance en la implementación de la normativa.

Finalizado el análisis, se concluye que el Programa de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad (PAMC) está plenamente justificado para su implementación en las unidades de auditoría interna del sector público. Este programa no solo incentiva y certifica que el sector público dispone de las herramientas necesarias para mantener un alto nivel de control interno, sino que también demuestra a la ciudadanía y a organismos externos que el ente gubernamental cumple con las normativas de probidad y los lineamientos internacionales.

El estudio realizado en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, donde se está implementando el PAMC, reveló diversas realidades que evidencian las brechas existentes en los servicios y proporcionó ideas sobre cómo mejorar a nivel gubernamental para aplicar el programa de manera integral a nivel nacional.

Se identificaron dos grandes brechas: la de recursos y la cultural, que reflejan la realidad del sector público. Estas categorías muestran que la base para incorporar el PAMC a las tareas de las unidades es muy limitada, lo que ha incrementado la carga de trabajo de los funcionarios de auditoría interna sin recibir mejoras o incentivos, ya que la implementación del programa no ha sido suficientemente profunda en la realidad de los servicios.

El sector público enfrenta desafíos que dificultan una implementación rápida y efectiva del programa, lo que requiere un exhaustivo trabajo de investigación para proponer una

estrategia de implementación que funcione. Muchas iniciativas fracasan porque no consideran factores internos cruciales como por ejemplo, los grupos de interés que influyen a las unidades. Por ello, este trabajo profundizó en la cultura organizacional para evaluar si un programa de certificación es justificable en un sector tan cerrado como el público y si es factible su implementación.

En vista de lo anterior, este trabajo concluye que son necesarios cambios estructurales en las unidades de auditoría interna antes de comenzar la implementación del PAMC. Aunque el CAIGG está brindando apoyo a los servicios dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile para la implementación del PAMC, esta asistencia se está realizando sin un cambio organizacional previo, lo que ha aumentado la carga laboral de los funcionarios de manera creciente, lo que plantea interrogantes sobre la sostenibilidad del programa a largo plazo.

b. Sugerencias para la Política Pública

Con toda la evidencia obtenida y habiendo entendido que el Programa de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad es una poderosa herramienta para perfeccionar el nivel de control interno en el sector público, entregándole lineamientos claros y objetivos a las unidades de auditoría interna, se presenta a continuación una propuesta para la implementación del PAMC como política pública, donde se incluyen los grupos de interés y se le otorga un período de tiempo en el que se debería ir trabajando, para que el programa se mantuviera en el tiempo.

El siguiente cuadro sistematiza las sugerencias transformadas en actividades por cada *stakeholder*.

Stakeholders Período	CAIGG	Jefes de Servicio	DIPRES	Unidades auditables
Corto Plazo	1. Aumento de dotación interna para el CAIGG 2. Enviar lineamientos a nivel nacional 3. Solicitar a las unidades de auditoría interna que realicen un autodiagnóstico. 4. Solicitar mejoras en la cantidad de recursos humanos para las unidades de auditoría interna. 5. Capacitar a los Jefes de Servicio referente a la normativa. 6. Capacitar a los auditores internos en la normativa internacional 7. Actualizar las Guías Técnicas con la normativa internacional.	1. Receptores de la información 2. Participar en capacitaciones	Influyen a nivel presupuestario.	Receptores de la información
Mediano Plazo	1. Capacitar a los auditores internos en la normativa internacional 2. Capacitar a los Jefes de Servicio referente a la normativa. 3. Iniciar el proceso de PAMC en las unidades de auditoría interna a nivel nacional.	1. Receptores de la información 2. Participar en capacitaciones 3. Participar en reuniones con sus unidades de auditoría interna y entregar lineamientos internos	Influyen a nivel presupuestario.	Receptores de la información
Largo Plazo	Lograr que el CAIGG se haga cargo de las mejoras de las unidades de auditoría interna a nivel central: 1. Creación de un centro de capacitación propio del CAIGG para los auditores internos gubernamentales 2. Creación de una plataforma tecnológica de libre acceso para las unidades de auditoría interna.	1. Receptores de la información 2. Participar en capacitaciones 3. Participar en reuniones con sus unidades de auditoría interna y entregar lineamientos internos 4. Realizar seguimiento periódico a las actividades de auditoría interna.	Influyen a nivel presupuestario.	Receptores de la información

Fuente: Creación propia

En el corto plazo, es crucial considerar la participación activa de todos los *stakeholders* implicados en la implementación del Programa de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad (PAMC) en las unidades de auditoría interna. En primer lugar, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) debe aumentar su dotación de personal y enviar lineamientos claros y actualizados a nivel nacional, asegurando que todas las unidades comprendan y cumplan con la normativa internacional. Este esfuerzo inicial es vital para superar las deficiencias culturales y técnicas que han obstaculizado la implementación efectiva del control interno.

Los Jefes de Servicio deben ser capacitados de inmediato en la normativa relevante, ya que su rol es determinante para el éxito del programa. La capacitación no solo aumentará la comprensión de la normativa, sino que también servirá para motivar a los equipos y facilitar un cambio cultural necesario dentro de las unidades de auditoría. Asimismo, las unidades de auditoría interna deberán realizar un autodiagnóstico para identificar brechas y necesidades específicas, lo que permitirá adaptar las estrategias de implementación a las realidades de cada unidad.

Finalmente, la Dirección de Presupuesto (DIPRES) debe ser considerada como un *stakeholder* crítico, dado su poder para influir en la asignación de recursos. Un diálogo constante con DIPRES es esencial para garantizar que se destinen los recursos necesarios para la capacitación y fortalecimiento de las unidades, asegurando así la sostenibilidad y éxito a largo plazo del programa.

Es relevante mencionar que existen actividades que deben mantenerse de manera continua en el tiempo, como las capacitaciones. A mediano plazo, el objetivo principal es que las unidades de auditoría interna comiencen a implementar el PAMC con el apoyo constante del CAIGG, que debe proporcionar los lineamientos, formularios y actividades específicas requeridas por la normativa. Esto requiere un amplio período de implementación, por lo que tomaría todo el mediano plazo.

Así, las sugerencias a mediano plazo para la implementación del PAMC se justifican considerando la necesidad de cimentar una base sólida de conocimiento y prácticas que aseguren una adopción efectiva y sostenible del programa en las unidades de auditoría interna. La capacitación continua tanto de los auditores internos como de los Jefes de Servicio es fundamental para garantizar que todos los actores comprendan y puedan aplicar

las normativas internacionales de auditoría. Este proceso formativo no solo mejora la calidad del control interno, sino que también promueve el cambio cultural dentro de las unidades, aspecto esencial para superar la resistencia al cambio identificada como un obstáculo significativo.

Además, la implementación gradual del PAMC en las unidades de auditoría a nivel nacional permite ajustar las prácticas a las realidades específicas de cada unidad, lo que facilita una adaptación más efectiva y reduce la posibilidad de fallos en el proceso. El involucramiento activo de los Jefes de Servicio en este período es crucial, ya que su apoyo y liderazgo son determinantes para que las unidades puedan alinearse con los lineamientos y lograr una ejecución coherente y exitosa del programa. Este enfoque gradual asegura que los recursos y el tiempo se utilicen de manera eficiente, preparando a las unidades para cumplir con los estándares internacionales de manera sostenible a largo plazo

Las sugerencias a largo plazo se justifican en función de la necesidad de consolidar y asegurar la sostenibilidad del Programa de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad (PAMC) en las unidades de auditoría interna. La creación de un centro de capacitación propio del CAIGG es fundamental para garantizar que los auditores internos tengan acceso continuo y actualizado a la formación necesaria para cumplir con las normativas internacionales. Este centro permitirá una capacitación constante y especializada, asegurando que las unidades mantengan altos estándares de control interno a lo largo del tiempo.

La implementación de una plataforma tecnológica de libre acceso es igualmente crucial, ya que facilitará la estandarización de procesos y mejorará la trazabilidad de las actividades de auditoría. Al centralizar estas herramientas, se promueve la equidad entre las diferentes unidades, reduciendo la dependencia de recursos externos y asegurando que todas las entidades puedan cumplir con los mismos niveles de calidad. Este enfoque, además, permite una mejor utilización de los recursos públicos, optimizando los costos asociados con la implementación del programa y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Estas iniciativas, respaldadas por un fuerte compromiso institucional, aseguran no solo la adopción inicial del PAMC, sino también su continuidad y evolución en el tiempo, adaptándose a las necesidades futuras del sector público. La DIPRES como organismo de interés se mantendría permanente en su estrategia al igual que las unidades de auditables,

por lo que en todos los períodos tanto el CAIGG como las unidades de auditoría interna, representadas por sus Jefes de Servicios deben tener en consideración como defenderse y controlar ambos aspectos.

8. Bibliografía

- Anisykurlillah, I., & Oktaviana, A. (2020). The quality of state-property reporting: Determinants and intervening role of optimization management in Indonesia regional case. *Journal Dinamika Akuntansi*, 12(2), 68-79.
- Baraona B.V. (1996). Informe de la Comisión Nacional de Ética Pública sobre la Probidad Pública y Prevención de la corrupción. *Revista de Ciencia Política* 18 (1-2) págs. 202-247
- Barišić, I., & Tušek, B. (2016). The importance of the supportive control environment for internal audit effectiveness: The case of Croatian companies.
- Caballero Fernández, G. (2016). Análisis de los stakeholders: una reflexión sobre el poder de influencia en la organización. *ICADE. Revista De La Facultad De Derecho*, (68), 101–122. Recuperado a partir de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7266>
- Centro de Investigación Periodística (CIPER). (2021, septiembre 3). *\$178 millones en total: 128 candidatos a la Convención incluyeron boletas de familiares al rendir sus gastos de campaña*. CIPER Chile. <https://www.ciperchile.cl/2021/09/03/178-millones-en-total-128-candidatos-a-la-convencion-incluyeron-boletas-de-familiares-al-rendir-sus-gastos-de-campana/>
- Centro de Investigación Periodística (CIPER). (2024, enero 18). *Correos muestran que el SLEP de Colchagua desvió \$2.253 millones para financiar indemnizaciones por despidos ilegales*. CIPER Chile. <https://www.ciperchile.cl/2024/01/18/correos-muestran-que-el-slep-de-colchagua-desvio-2-253-millones-para-financiar-indemnizaciones-por-despidos-ilegales/>
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2018). Documento técnico 100 PAMC auditoría interna*. <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/DOCUMENTO-TECNICO-100-PAMC-AUDITORIA-INTERNA.pdf>
- Drapkin Bunster, Á. (1994). *Algunas precisiones sobre la noción de probidad en la función pública*. Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política.
- Grimmelikhuisen, S. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 103-109.

- Internal Auditors Institute. (2024). *Normas globales de auditoría interna 2024*. Instituto de Auditores Internos.
- Izedonmi, F. I. O., & Olateru-Olagbegi, A. (2021). Internal auditor quality and public sector management.
- Kontogeorgis, G. (2018). The role of internal audit function on corporate governance and management.
- Magnère, J. P. (2013). el principio de probidad administrativa en la jurisprudencia de la Contraloría General. *Revista de Derecho Público*, (78), pág-117.
- Motubatse, N. (2015). Perceived challenges faced by the internal audit function in the South African public sector: A case study of the National Treasury. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 7(6), 401-407.
- Nagy, A. (2002). An assessment of the newly assessed internal audit function. **Managerial Auditing Journal**, *17*(3), 130-137.
- Seyoum, B., & Manyak, T. (2009). The impact of public and private sector transparency on foreign direct investment in developing countries.
- Stewart, J. D., & Kent, P. (2006). The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21, 81-101.
- Taiwo, I. B., & Adegoke, V. A. (2019). Evaluation of internal audit operations and the efficiency of educational performance in Nigerian universities: A case study of Ekiti State University, Nigeria
- Tello Navarro, F. H. (2011). La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile: Actores y procesos. *Universum*, 26(2), 245-265.
- The Institute for Internal Auditors Global & Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. (2019). *Marco internacional para la práctica profesional – Guía práctica: Demostrar los principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna.*