



**“EVALUACIÓN EXTERNA DE CALIDAD
AL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL
DE LA EMPRESA DEL ESTADO ABC”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Auditoría**

**Presentado por
Sra. Silvia Stephany Cornejo Pérez
Sra. Liliana del Socorro Purizaca Roa**

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

Diciembre 2014

Dedicamos el presente trabajo a nuestros hijos,
padres y esposos, quienes apoyan todos nuestros
proyectos y motivan nuestra superación día a día.

RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto global en el cual la tendencia evolutiva de los negocios implica el logro de sus objetivos en un marco de mejora continua de los sistemas de gobierno corporativo, la función de auditoría interna requiere que su ejercicio en las organizaciones se desarrolle observando estándares de calidad, tanto en el personal que desarrolla la labor y en las metodologías de trabajo que aplica, como en las estrategias de comunicación, coordinación y reporte que utiliza; requiriendo necesariamente para ello que su desempeño implique los servicios de aseguramiento y consultoría. Dichos estándares son establecidos por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitidos por *The Institute of Internal Auditors (IIA)*.

En tal sentido, considerando la dación de la Ley de Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado que representa un marco regulatorio orientado al fortalecimiento de las empresas del Estado en su eficiencia, su participación, contribución, transparencia y competitividad en el mercado, en condiciones similares a las de las empresas privadas; y que la normativa gubernamental vigente no contempla un control de calidad externo periódico de la función de auditoría interna desarrollada por los órgano de control institucional (OCI) en las empresas del Estado que están bajo el ámbito del Fonafe y, por ende, del Sistema Nacional de Control, el presente trabajo de investigación, desarrolla la evaluación externa de calidad (EC) de la actividad de auditoría interna (AI) desarrollada por el OCI de la Empresa del Estado ABC, teniendo como objetivo general determinar si la función de auditoría interna ejecutada por el citado OCI, en el marco de las disposiciones establecidas por la Contraloría General de la República del Perú (CGR), cumple con los estándares establecidos por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas), aplicando para tal fin las herramientas contenidas en el Manual de Evaluación de la Calidad del IIA.

Como resultado de dicha evaluación, se concluye que la actividad de AI desarrollada por el OCI de ABC no cumple con las Normas, específicamente la actividad de AI cumple de forma parcial con las normas sobre atributos, que representan las características fundamentales que deben poseer los individuos, equipos y organizaciones para brindar servicios eficaces de auditoría interna; mientras que no cumple con las normas sobre desempeño, que se relacionan con la naturaleza de los servicios de auditoría interna y los criterios de calidad para la evaluación del desempeño de esos servicios. Asimismo, cumple de manera general con el Código de Ética. En general, estas deficiencias tendrán un gran impacto negativo sobre la eficacia de la actividad y

su potencial para agregar valor a la organización.

Asimismo, se han identificado oportunidades orientadas a mejorar el desempeño de la actividad de auditoría interna ejecutada por el OCI, las mismas que han sido plasmadas en las recomendaciones formuladas por el equipo evaluador, las cuales están relacionadas principalmente con: rol de AI en los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de ABC; planeamiento de servicios de control basados en riesgos; planes de dotación y capacitación del personal de AI; estatuto de AI e implementación del programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la actividad de AI.

Índice de gráficos.....	VIII
Índice de tablas.....	IX
Índice de anexos.....	X
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico	4
1. Marco internacional de la práctica profesional de auditoría interna (IPPF)	4
1.1. Definición de auditoría interna	4
1.2. Código de Ética.....	4
1.3. Normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna	6
1.4. Consejos para la práctica	10
1.5. Guía práctica del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.....	11
1.6. Manual de Evaluación de Calidad	14
2. Marco normativo que regula el ejercicio del control gubernamental ejercido por los Órganos de Control Institucional - OCI	17
2.1. Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.	17
2.1.1. Sistema Nacional de Control - SNC.....	18
2.1.2. Control Gubernamental.....	18
2.2. CGR.....	20
2.3. OCI	20
2.3.1. Nivel jerárquico del OCI	20
2.3.2. Estructura y personal del OCI	21
2.3.3. Vinculación del jefe y del personal del OCI con la CGR.....	21
2.3.4. Niveles de coordinación del jefe del OCI con el titular	22
2.3.5. Funciones del OCI.....	23
2.4. Normas Generales de Control Gubernamental	23
2.5. Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe)	27
Capítulo II: Investigación	34
Capítulo III: Empresa del Estado ABC y el OCI	36
1. Empresa del Estado ABC	36
1.1. Antecedentes.....	36

1.2. Misión.....	36
1.3. Visión.....	36
1.4. Valores.....	36
1.5. Giro de negocio.....	37
1.6. Objetivos estratégicos.....	38
1.7. Estructura orgánica de ABC.....	39
2. Órgano de Control Institucional (OCI) de ABC.....	41
Capítulo IV: Planificación de la evaluación externa de calidad.....	42
1. Antecedentes.....	42
2. Objetivo.....	42
3. Metodología.....	42
4. Alcance.....	43
5. Informe a emitir.....	43
6. Equipo evaluador.....	43
Capítulo V: Ejecución de la evaluación externa de calidad y análisis de la información.....	45
1. Ejecución de entrevistas y encuestas.....	45
2. Análisis de información.....	45
Capítulo VI: Informe de evaluación externa de calidad.....	58
1. Resumen ejecutivo.....	58
2. Opinión con respecto al cumplimiento de las normas.....	58
3. Alcance y metodología.....	59
4. Observaciones y recomendaciones.....	60
5. Brechas identificadas entre la función de auditoría desarrollada por el OCI de ABC, en el marco de las disposiciones establecidas por la CGR; y, el cumplimiento de los estándares establecidos por las Normas.....	72
Conclusiones.....	74
Recomendación.....	75
Bibliografía.....	76
Anexos.....	77
Nota biográfica del equipo evaluador.....	114

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Marco del Programa de Garantías y Mejoramiento de la Calidad (QAIP)	12
Gráfico 2.	Estructura orgánica de ABC	40
Gráfico 3.	Organigrama del OCI de ABC	41

Índice de tablas

Tabla 1.	Escala Manual de la Evaluación de la Garantía de la Calidad de IIA	14
Tabla 2.	Evolución del concepto de calidad en el marco del ejercicio del Control Gubernamental	25
Tabla 3.	Empresas de la Corporación Fonafe	28
Tabla 4.	Ley de Promoción de la Eficacia de la Actividad Empresarial del Estado	30
Tabla 5.	Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas del Fonafe	33
Tabla 6.	Intervenciones del OCI en la estrategia empresarial de ABC	39
Tabla 7.	Brechas identificadas	72

Índice de anexos

Anexo 1.	Código de Ética	78
Anexo 2.	Herramienta 3 y 9 – Resultados del cuestionario y entrevista formulados al jefe del OCI	79
Anexo 3.	Herramienta 4 - Encuesta a los clientes del OCI	82
Anexo 4.	Herramienta 5 - Encuestas al personal del OCI	84
Anexo 5.	Herramienta 7 - Entrevista al Presidente de Directorio de ABC (Ejecutivo ante quien reporta el jefe de OCI)	86
Anexo 6.	Herramienta 8 – Entrevista a las gerencias operativas	89
Anexo 7.	Herramienta 8A – Entrevista al gerente de Informática	93
Anexo 8.	Herramienta 10 – Entrevista al personal del OCI	96
Anexo 9.	Herramienta 11 – Entrevista al socio principal y al jefe de equipo encargados de la comisión de auditoría externa efectuada a ABC durante los años 2013 y 2014.	100
Anexo 10.	Personal del OCI de ABC	102
Anexo 11.	Perfiles de puesto del OCI de ABC	103
Anexo 12.	Capacitaciones del personal del OCI	106
Anexo 13.	Planes Anuales de Control y Ejecución	108

Índice de gráficos.....	VIII
Índice de tablas.....	IX
Índice de anexos.....	X
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico	4
1. Marco internacional de la práctica profesional de auditoría interna (IPPF)	4
1.1. Definición de auditoría interna	4
1.2. Código de Ética.....	4
1.3. Normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna	6
1.4. Consejos para la práctica	10
1.5. Guía práctica del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.....	11
1.6. Manual de Evaluación de Calidad	14
2. Marco normativo que regula el ejercicio del control gubernamental ejercido por los Órganos de Control Institucional - OCI	17
2.1. Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.	17
2.1.1. Sistema Nacional de Control - SNC.....	18
2.1.2. Control Gubernamental	18
2.2. CGR	20
2.3. OCI	20
2.3.1. Nivel jerárquico del OCI.....	20
2.3.2. Estructura y personal del OCI	21
2.3.3. Vinculación del jefe y del personal del OCI con la CGR.....	21
2.3.4. Niveles de coordinación del jefe del OCI con el titular	22
2.3.5. Funciones del OCI.....	23
2.4. Normas Generales de Control Gubernamental	23
2.5. Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe)	27
Capítulo II: Investigación	34
Capítulo III: Empresa del Estado ABC y el OCI	36
1. Empresa del Estado ABC	36
1.1. Antecedentes.....	36

Introducción

La calidad es un imperativo que surge en la fase de crecimiento y desarrollo profesional de la auditoría interna. La preocupación por la calidad está presente en la mayoría de las organizaciones, cualquiera que sea su actividad y su mercado, teniendo como premisa que esta no se limita tan solo a los productos o servicios de una empresa, sino a todas sus operaciones y actividades.

En este contexto, *The Institute of Internal Auditors (IIA)* define la auditoría interna como: <<una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno>> (IIA 2013: 17).

En relación con ello, la función de auditoría interna se desarrolla en el marco de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional¹ (Normas), las mismas que establecen que: <<El director de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna>>. Asimismo, añaden: <<*Un programa de aseguramiento y mejora de la calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de auditoría interna y las Normas por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el Código de Ética. Este programa también evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identifica oportunidades de mejora*>> (IIA 2013: 37).

Para tal efecto, las referidas Normas requieren que las áreas de auditoría interna de las compañías cuenten con una evaluación interna y una externa de su función.

Sobre el particular, para los fines de la presente investigación se considerará la evaluación externa de calidad de la función de auditoría interna, la misma que debe ser realizada al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión calificado e independiente, proveniente de fuera de la organización; los cuales enfocarán sus recomendaciones en las oportunidades de mejora y en el incremento de la habilidad de la actividad de auditoría interna para agregar valor.

¹ Las Normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño.

En este contexto, la presente investigación pretende lograr los objetivos siguientes:

Objetivo general

Determinar si la función de auditoría interna ejecutada por el Órgano de Control Institucional (OCI) de la Empresa del Estado ABC, en el marco de las disposiciones establecidas por la Contraloría General de la República del Perú (CGR), cumple con los estándares establecidos por las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar las brechas entre la función de auditoría desempeñada por el OCI de la Empresa del Estado ABC y el cumplimiento de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.
- 2) Identificar, a partir de la función de auditoría desempeñada por el OCI en la Empresa del Estado ABC, los aspectos que, por su nivel de criticidad, impactan de manera significativa en el desarrollo de la citada función, considerando las disposiciones establecidas por las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

Al respecto, con la finalidad de alcanzar los objetivos citados, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cumple la función de auditoría interna ejecutada por el OCI de la Empresa del Estado ABC, en el marco de las disposiciones establecidas por la Contraloría General de la República del Perú (CGR), con los estándares establecidos por las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna?

El trabajo de investigación contiene seis capítulos. El primero presenta el marco teórico. El segundo capítulo describe la técnica de investigación. El tercer capítulo hace una descripción de la Empresa del Estado ABC y el OCI. El cuarto capítulo detalla la planificación de la evaluación externa de calidad. El quinto capítulo despliega la ejecución de la referida evaluación y el análisis de la información, mientras que el sexto capítulo expone el informe de evaluación externa de calidad.

Capítulo I: Marco teórico

1. Marco internacional de la práctica profesional de auditoría interna (IPPF²)

El IPPF fue actualizado en el año 2008 y emitido por Instituto de Auditores Internos (IIA)³, refleja la naturaleza global de la profesión y ha obtenido la aceptación internacional⁴. El citado marco comprende, entre otros:

1.1. Definición de auditoría interna

<<El consejo de administración del IIA adoptó la siguiente definición de auditoría interna en 1999: ‘La auditoría interna es una actividad de aseguramiento⁵ y consultoría⁶ independiente y objetiva destinada a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos ofreciendo un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno>> (La Fundación de Investigación del IIA 2009: 1-2).

1.2. Código de Ética

El Código de Ética (La Fundación de Investigación del IIA 2009: 2-7) (ver texto completo en anexo 1) representa los principios relevantes para la profesión y práctica de auditoría interna y reglas de conducta que describen el comportamiento esperado de los auditores internos.

El propósito establecido en el Código de Ética es el de promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna. Lo logra estableciendo cuatro principios básicos que contienen los cuatro valores fundamentales que deben respetarse para que los clientes de los auditores internos depositen su confianza en los servicios prestados:

1. Integridad.
2. Objetividad.

² *International Professional Practices Framework (IPPF)*.

³ *Institute of Internal Auditors (IIA)*.

⁴ El Código de Ética y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna han sido traducidos a más de veinticinco idiomas.

⁵ Servicio de Aseguramiento: Es un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (due diligence).

⁶ Servicios de Consultoría: Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son: el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación.

3. Confidencialidad.

4. Competencia.

Por integridad, el código se refiere a que los auditores deben hacer su trabajo con diligencia y honestidad y de acuerdo con la ley y los valores éticos de su organización. Es la integridad del auditor la que genera la confianza y sienta así las bases para que se confíe en el juicio del auditor interno.

Asimismo, para la realización de su trabajo, es imperativo que los auditores internos exhiban el nivel de objetividad más elevado al reunir, evaluar y comunicar la información sobre la actividad o el proceso objeto del examen. Deben evaluar de forma equilibrada todas las circunstancias relevantes y al formar su juicio no se deben dejar influenciar de forma indebida por sus propios intereses ni por otros.

Con respecto al principio de confidencialidad, este requiere que los auditores internos respeten el valor y la propiedad de la información que reciben y que no la divulguen sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

Adicionalmente, el código requiere que el auditor interno posea y aplique la competencia necesaria para desempeñar los servicios requeridos de auditoría interna. Se podrían obtener servicios de auditoría interna de personas que fueran íntegras y objetivas, y que mantuvieran la confidencialidad, pero dichos servicios resultarían de muy poca utilidad si dichas personas no tuvieran el conocimiento y las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo.

También debe notarse que no es necesario que una conducta se mencione explícitamente en las reglas de conducta para que se la considere inaceptable o deshonrosa y, por consiguiente, sujeta a medidas disciplinarias.

Los cuatro principios son igualmente esenciales. El incumplimiento de cualquiera de los cuatro impide agregar valor y, como consecuencia, prestar eficazmente los servicios de auditoría interna.

1.3. Normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna

Las Normas brindan una guía obligatoria ya que deben seguirse para la prestación eficaz de los servicios de auditoría interna, constituyendo las bases para la profesión y el núcleo del marco para la práctica profesional.

<<Los objetivos de las Normas son:

- Definir los principios básicos que determinen cómo debe practicarse la auditoría interna.
- Proveer un marco para la realización y promoción de una amplia gama de actividades de auditoría interna con valor agregado.
- Establecer las bases para la evaluación del desempeño de auditoría interna.
- Promover el mejoramiento de los procesos y las operaciones de la organización.

Las Normas establecen los conceptos fundamentales en que se basa la profesión de auditoría interna y establecen un punto de referencia para la medición del desempeño de los servicios de esta. Las Normas les permiten a los clientes de los servicios de auditoría interna disponer de expectativas claras acerca de la naturaleza y calidad de los servicios que adquieren.

Existen tres tipos de normas:

- Normas sobre Atributos: Describen las características fundamentales que deben poseer los individuos, equipos y organizaciones para brindar servicios eficaces de auditoría interna.
- Normas sobre Desempeño: Describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y los criterios de calidad para la evaluación de desempeño de esos servicios.
- Normas de Implementación: Incluyen una guía más específica para la aplicación de las Normas sobre Atributos y Desempeño a cada tipo principal de trabajo de auditoría interna>>

(La Fundación de Investigación del IIA 2009: 2-10).

<<Las Normas sobre Atributos⁷ abordan cuatro grupos clave de características que deben tener la función de auditoría interna o los profesionales a cargo de ella para prestar servicios eficaces. Estos grupos son:

- Propósito, autoridad y responsabilidad.
- Independencia y objetividad.

⁷ Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se describen las Normas sobre Atributos relacionadas con el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.

- Pericia y debido cuidado profesional.
- Compromiso con el aseguramiento de calidad y las mejoras>>

(La Fundación de Investigación del IIA 2009: 2-12).

En el clima de Gobierno Corporativo actual, se ha vuelto imperativo que las funciones de auditoría interna, dispongan de las herramientas apropiadas con las cuales autorregular y supervisar la adhesión a las normas profesionales establecidas. A fin de mantener normas coherentes por las cuales se regirán las funciones de auditoría interna en cuanto a la autorregulación, el IIA estableció normas formales de aseguramiento de calidad que deben respetarse para que se considere que las funciones de auditoría interna cumplen con las normas profesionales establecidas por el IIA.

El aseguramiento de la calidad es el proceso de garantizar que la función de auditoría interna opera de acuerdo con un conjunto de normas que definen los elementos específicos que deben estar presentes para asegurar que los hallazgos de esta sean legítimos.

El director ejecutivo de auditoría (en adelante DEA) es responsable del diseño y mantenimiento del programa de aseguramiento de la calidad. Resulta importante tener en cuenta que el programa debe cubrir todos los aspectos de la función de auditoría interna (no se aplica solamente a los servicios de aseguramiento, sino a toda la gama de servicios provistos por la función). El diseño del programa debe incluir tanto las actividades de supervisión continua como las revisiones periódicas.

En tal sentido, << las Normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

- Declaraciones de requisitos básicos para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, de aplicación internacional a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.
- Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las Declaraciones>>

(Instituto de Auditores Internos 2013: 27).



Las siguientes Normas son relevantes para el desarrollo de un programa de aseguramiento y mejora de la calidad (QAIP)⁸:

1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

Interpretación:

Un programa de aseguramiento y mejora de la calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de auditoría interna y las Normas por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el código de ética. Este programa también evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identifica oportunidades de mejora.

1310 Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

1312 Evaluaciones externas

Deben realizarse evaluaciones externas al menos una vez cada cinco años por un evaluador o equipo de evaluación cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización. El director de auditoría interna debe tratar con el Consejo:

- La forma y frecuencia de las evaluaciones externas; y
- Las cualificaciones e independencia del evaluador o equipo de evaluación externa, incluyendo cualquier conflicto de intereses potencial.

Interpretación:

Las evaluaciones externas pueden realizarse como una evaluación externa completa o una autoevaluación con validación externa independiente.

⁸ *Quality Assurance and Improvement Program (QAIP).*

Un evaluador o equipo de evaluación cualificado demuestra su competencia en dos áreas: La práctica profesional de la auditoría interna y el proceso de evaluación externa. La competencia puede demostrarse a través de un equilibrio de experiencia y conocimiento teórico. La experiencia obtenida en organización de tamaño similar, complejidad, sector o industria y de similar contenido técnico es más valiosa que la experiencia en otras áreas menos relevantes. En el caso de un equipo de evaluación, no es necesario que todos los miembros cuenten con todas las competencias; es el equipo en su conjunto el que está cualificado. El director de auditoría interna utilizará su juicio profesional para valorar si un evaluador o equipo de evaluación demuestra la competencia suficiente para considerarse cualificado.

Un evaluador o equipo de evaluación independiente es aquel que no tiene conflictos de intereses reales o aparentes, y no forma parte ni está bajo el control de la organización a la cual pertenece la actividad de auditoría interna.

1320 Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El director de auditoría interna debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la Alta Dirección y al Consejo.

Interpretación:

La forma, el contenido y la frecuencia de la comunicación de resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad se establecen mediante comentarios con la Alta Dirección y el Consejo, y tienen en cuenta las responsabilidades de la actividad de auditoría interna y del director de auditoría interna según lo indica el Estatuto de Auditoría Interna. Para demostrar el cumplimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. Los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas se comunican al finalizar tales evaluaciones, y los resultados de la vigilancia continua se comunican al menos anualmente. Los resultados incluyen la evaluación del evaluador o equipo de evaluación con respecto al grado de cumplimiento.

1321 Utilización de <<Cumple con las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna>>

El director de auditoría interna puede manifestar que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna solo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad apoyan esa declaración.

Interpretación:

La actividad de auditoría interna cumple con las Normas cuando alcanza los resultados descritos en la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas.

Los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad incluyen los resultados tanto de las evaluaciones internas, como de las externas.

Toda actividad de auditoría interna tendrá resultados de evaluaciones internas. Aquellas actividades cuya existencia exceda los cinco años tendrán también resultados de evaluaciones externas.

1322 Declaración de incumplimiento

Cuando el incumplimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética o las Normas afecta el alcance u operación general de la actividad de auditoría interna, el director de auditoría interna debe declarar el incumplimiento y su impacto ante la Alta Dirección y el Consejo.

1.4. Consejos para la práctica

Tal y como se puede apreciar, la guía proporcionada por las Normas es bastante general. <<Están diseñadas para que se apliquen a todas las actividades de auditoría interna. No obstante, las actividades de auditoría interna son llevadas a cabo en una amplia variedad de tipos de organizaciones, por personas que actúan dentro de la organización y por terceros externos a ella, centralizada y descentralizadamente, y en diversas culturas y entornos legales. Los Consejos para la Práctica brindan una guía más específica pero que no es obligatoria>> (La Fundación de Investigación del IIA 2009: 2-25).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se precisan los siguientes consejos para la práctica del IIA, relacionados con el programa de aseguramiento y mejora de la calidad:

1300-1: Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

1310-1: Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

1312-1: Evaluaciones externas.

1312-3: Independencia del equipo de evaluación externa en el sector privado.

1312-4: Independencia del equipo de evaluación externa en el sector público.

1321-1: El uso de la <<Conformidad con las Normas Internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna>>.

1.5. Guía práctica del programa de aseguramiento y mejora de la calidad

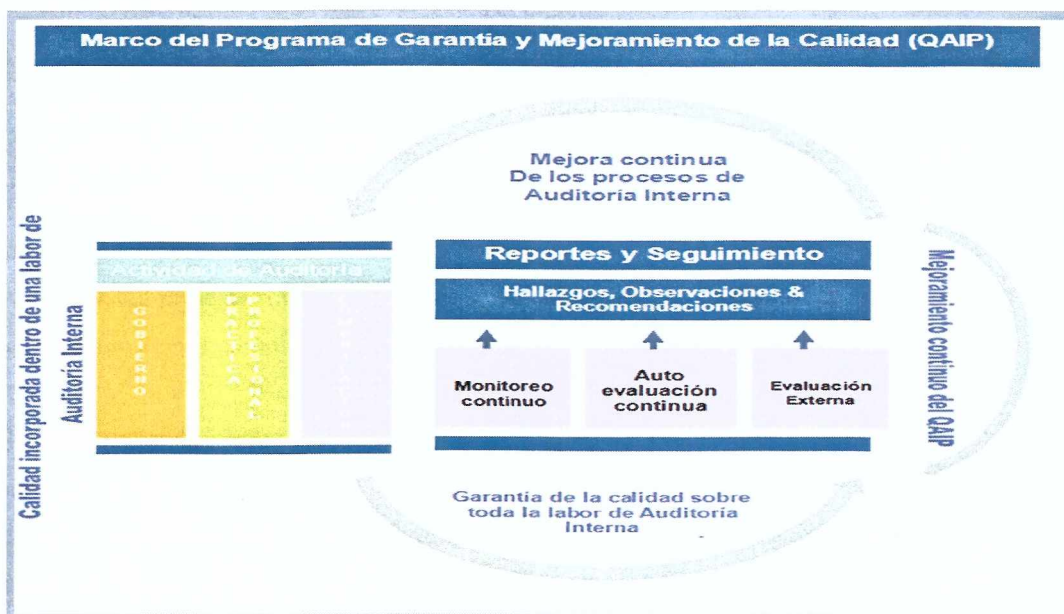
<<Este documento proporciona una guía sobre los elementos clave de un QAIP. Cubre aquellos elementos necesarios para el cumplimiento de las Normas, así como elementos que constituyen una mejor práctica. Los QAIPs deben adaptarse a las necesidades de cada actividad de auditoría interna y, por lo tanto, pueden venir en una miríada de formas. Sin embargo, este documento proporciona un marco genérico para el desarrollo de un QAIP que se podría aplicar independientemente del tamaño o la naturaleza de la actividad de auditoría interna>> (Instituto de Auditores Internos 2012: 4).

<<Un QAIP debe concluir en la calidad de la actividad de auditoría interna y dar lugar a recomendaciones para mejoras adecuadas. Permitiendo una evaluación de:

- La conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética, y las Normas.
- La adecuación de los estatutos de la actividad de auditoría interna, metas, objetivos, políticas y procedimientos.
- La contribución al gobierno de la organización, gestión de riesgos y procesos de control.
- La integridad de la cobertura del universo de la auditoría.
- El cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de gobierno y de la industria a la cual la auditoría interna pueda estar sujeta.
- Los riesgos que afecten al funcionamiento de la auditoría interna.
- La efectividad de las actividades de mejora continua y la adopción de mejores prácticas.
- Si la actividad de auditoría interna aporta un valor añadido, mejora las actividades de la organización y contribuye al logro de los objetivos>> (Instituto de Auditores Internos 2012: 6)

Sobre el particular, la referida guía presenta un marco para la incorporación de la garantía de la calidad y la mejora continua dentro de una auditoría interna. El marco considera tres actividades separadas o secciones dentro de una actividad de auditoría interna: gobierno, práctica profesional y comunicación.

Gráfico 1



Fuente: Guía Práctica del Programa de Aseguramiento y mejora de la calidad 2012: 8

<<El marco del QAIP asume que la calidad está en (y no sobre) la estructura de la actividad de auditoría interna y que las evaluaciones de calidad se llevan a cabo en todo momento. En cuanto a las Normas, las evaluaciones de calidad toman la forma de monitoreo continuo autoevaluación periódica, y la evaluación externa. [...]

La intención de este marco es de ofrecer una guía. Los CAE pueden desarrollar su propia estructura del QAIP; sin embargo, los elementos comunes de todos los QAIP son para que ellos:

- Cubran todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.
- Permitan una evaluación en conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética, y con las Normas.
- Evaluar la eficiencia y efectividad de la labor de auditoría interna.
- Identificar oportunidades para la mejora>> (Instituto de Auditores Internos 2012: 9)

<<Las evaluaciones externas deben realizarse al menos una vez cada cinco años por un evaluador independiente o por un equipo evaluador fuera de la organización que esté capacitado en la práctica de la auditoría interna, así como en el proceso de evaluación de la calidad.

Hay dos enfoques para la realización de las evaluaciones externas:

- Una completa evaluación externa implica el uso de un evaluador calificado independiente, o de un equipo para llevar a cabo una evaluación completa.
- Una autoevaluación con validación independiente (externa) implica el uso de un evaluador calificado e independiente o el de un equipo evaluador para conducir a una validación independiente de la autoevaluación realizada por la labor de la auditoría interna>> (Instituto de Auditores Internos 2012: 12)

Para fines del presente trabajo de investigación, se tomará en consideración la metodología aplicada a la ejecución de una completa evaluación externa.

Sobre el particular, independientemente del enfoque, los evaluadores externos expresan una opinión sobre el espectro completo de la garantía y la consultoría del trabajo realizado (o que debería haberse llevado a cabo) por la labor de la auditoría interna, incluyendo su conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética, y las Normas. Los evaluadores también concluyen sobre la eficiencia y efectividad de la labor de auditoría interna en llevar a cabo sus estatutos y cumplir con las expectativas de las partes interesadas. El informe de evaluación externa también debe incluir, en su caso, recomendaciones sobre cómo podría ser mejorada la forma de gestión y cómo la labor de la auditoría interna puede agregar valor a la organización. A raíz de una evaluación externa, un plan de acción debería ser desarrollado para abordar cualquier oportunidad identificada. Los resultados de las evaluaciones externas deberían ser reportados a la junta o al Comité de Auditoría.

Finalmente, toda evaluación externa de calidad incluye una escala de calificación para evaluar el nivel de conformidad de la labor de auditoría interna con las Normas. De acuerdo con la presente guía, <<Hay diferentes opciones disponibles al momento de decidir cuál será la escala de evaluación que mejor se adaptaría a las necesidades particulares.

Algunas de estas opciones incluyen:

- Escala Manual de la Evaluación de la Calidad del IIA. No está conforme / Parcialmente conforme / Conforme generalmente.
- La Escala de Evaluación del IIA - El Camino a la Calidad del IIA.
Fase introductoria / Fase emergente / Fase de establecimiento / Fase progresiva / Fase avanzada.
- Modelo de Capacidad del IIA para el Sector Público: Inicial / Infraestructura / Integración / Gestión / Optimización.

- DIIR (IIA-Alemania) Guía para la Realización de una Evaluación de la Calidad: 3 - Satisfactorio / 2 - Espacio para mejoras / 1 - Mejora significativa necesaria / 0 – Insatisfactorio / No aplicable>> (Instituto de Auditores Internos 2012: 15)

Considerando que las Normas no requieren una escala de evaluación en particular, en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha utilizado la aplicación de la escala del Manual de la Evaluación de la Calidad del IIA.

Tabla 1
Escala Manual de la Evaluación de la Garantía de la Calidad del IIA

Generalmente conforme	Oportunidades para la mejora	Efectividad y Eficiencia del IIA
Parcialmente conforme		
No está conforme		

Elaboración: Guía Práctica del Programa de Aseguramiento y mejora de la calidad 2012:16

1.6. Manual de Evaluación de Calidad

El Manual de Evaluación de la Calidad, actualizado en su sexta edición, y publicado por la Fundación de Investigaciones del IIA, es la guía principal y el conjunto de herramientas prácticas para evaluar la conformidad con las Normas y, no menos importante, para revelar oportunidades que mejoren la eficacia y el valor de las actividades de auditoría interna.

<<Este manual ha sido actualizado para responder a la emisión del IIA de las *Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (Normas)*, los cambios relacionados con la profesión de auditoría interna, y el ambiente de negocios cada vez más exigente en el que opera la profesión>> (Fundación de Investigación del IIA 2011: 5)

El citado manual incluye las herramientas a ser utilizadas en la ejecución de una evaluación de calidad, las mismas que están divididas en cuatro segmentos:

- **Preparación y fase preliminar**

- **Herramienta 1:** *Preparación y planificación* – Utilizada por el líder del equipo como una lista de verificación general que se prepara al inicio de la asignación.
- **Herramienta 2:** *Preparación anticipada de la evaluación de la calidad* – Enviada al DEA para completar antes de la visita a las oficinas del cliente. Utilizada para recopilar información básica sobre la actividad de auditoría interna y la compañía en general.
- **Herramienta 3:** *Cuestionario para el director ejecutivo de auditoría (DEA)* – Utilizado durante la visita preliminar por el líder del equipo para obtener un panorama de la actividad y su proceso de gestión, así como lo ve el DEA.
- **Herramienta 4:** *Encuesta a clientes de auditoría* – Enviada electrónicamente (generalmente) por el DEA a una muestra de clientes de la actividad de auditoría interna. La información es utilizada por el equipo y por el DEA para evaluar la satisfacción del cliente y los comentarios de la Dirección y Alta Gerencia sobre el proceso de auditoría. Es también utilizada por el equipo para determinar áreas en las cuales resulta necesario hacer un seguimiento durante las entrevistas. Los resultados resumidos se comparten con el cliente durante la reunión de cierre.
- **Herramienta 5:** *Encuesta al personal de la actividad de auditoría interna* – Enviada por el DEA a todos los auditores. El equipo los utiliza para evaluar el conocimiento, la capacitación, las prácticas y los puntos de vista del auditor. También se comparten con el cliente durante la reunión de cierre.

- **Guía para entrevistas**

- **Herramienta 6:** *Miembros del Consejo de Administración (Comité de auditoría interna)* – Utilizada por el equipo para formular y documentar la entrevista con el presidente del comité de auditoría o su representante. De no ser posible una entrevista en persona, se realiza telefónicamente.
- **Herramienta 7:** *Ejecutivo ante quien el DEA es responsable* – Utilizada por el equipo para formular y documentar la entrevista con el supervisor administrativo del DEA.
- **Herramienta 8:** *Gerencia operativa y Alta Dirección* – Utilizada por el equipo para formular y documentar entrevistas con diversos directivos y gerentes de la empresa. Normalmente, el líder del equipo realiza una selección previa de los candidatos a entrevistar, sobre la base de la información suministrada de forma anticipada.

- **Herramienta 9:** *Director ejecutivo de auditoría* – Utilizada por el equipo y su líder para formular y documentar las entrevistas con el DEA. Se utiliza para verificar o aclarar la información recopilada.
 - **Herramienta 10:** *Personal de la actividad de auditoría interna* – Utilizada por el equipo para formular y documentar las entrevistas con los miembros del personal de auditoría, a fin de aclarar o hacer el seguimiento de la información recopilada a través de la encuesta (herramienta 5). Estas entrevistas pueden hacerse en forma individual o en grupos.
 - **Herramienta 11:** *Auditor externo* – Utilizada por el equipo para formular y documentar una entrevista con el auditor externo de la organización.
- **Segmentos del programa de evaluación de calidad**
- **Herramienta 12:** *Estructura y responsabilidades de la actividad de auditoría interna* – Utilizada por el equipo para evaluar si el DEA: a) reporta a un nivel de la organización que permite que la actividad de auditoría interna cumpla con sus responsabilidades, b) mantiene relaciones eficaces con el comité de auditoría y c) ejecuta un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y controle su eficacia continuamente.
 - **Herramienta 13:** *Evaluación de riesgos y planificación de auditoría* – Utilizada por el equipo para evaluar los procesos de planificación y programación anual de las actividades de AI, y de dotación del personal.
 - **Herramienta 14:** *Capacidad profesional del personal* – Utilizada por el equipo para evaluar los procesos de contratación, formación y desarrollo de los auditores.
 - **Herramienta 15:** *Tecnología de la información (TI)* – Utilizada por el equipo para entender el entorno de la TI y evaluar su cobertura por parte de auditoría interna.
 - **Herramienta 16:** *Evaluar el cumplimiento del plan anual y su valor agregado* – Utilizada por el equipo para evaluar los informes de la actividad y determinar de qué manera se controla el cumplimiento del programa y si se agregó valor a la organización.
 - **Herramienta 17:** *Evaluar la planificación y ejecución del trabajo, la revisión de los papeles de trabajo, el informe de auditoría y el seguimiento de acción correctora* – Utilizada por el equipo sobre una muestra preseleccionada de informes y sus papeles de trabajo, para evaluar los procesos seguidos para su planificación, ejecución y asignación de recursos.

- **Evaluación e informes**

La evaluación se basa en los resultados obtenidos de todas las herramientas antes mencionadas. Las cuestiones y temas que se vayan levantando, tanto positivos como negativos, han de documentarse en la herramienta 18.

- **Herramienta 18:** *Hoja de trabajo sobre observaciones y otros temas* – Utilizada por el equipo para documentar los temas y puntos específicos que vayan surgiendo a medida que se desarrolla el trabajo de revisión. Dichas cuestiones se documentan tan pronto se hayan descubierto, y luego se refinan y confirman a medida que avanza el proceso.
- **Herramienta 19:** *Resumen de la evaluación del cumplimiento de las normas* – Utilizadas por el equipo para evaluar el grado de cumplimiento con las Normas.
- **Herramienta 20:** *Informes* – Utilizada por el líder del equipo para preparar un informe borrador de los resultados de la revisión. Los miembros del equipo hacen aportes y revisan el informe borrador.

2. Marco normativo que regula el ejercicio del control gubernamental ejercido por los Órganos de Control Institucional - OCI

2.1. Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

<<El objeto de esta ley es propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos⁹, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación>> (Ley 27785 artículo 2).

El ámbito de aplicación de esta ley involucra a todas las entidades sujetas a control por el sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen.

⁹ Servidor o Funcionario Público.- Es para los efectos de esta Ley, todo aquel que independientemente del régimen laboral en que se encuentra, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades, y que en virtud de ello ejerce funciones en tales entidades (Disposición Final Novena: Definiciones Básicas de la Ley N° 27785).

2.1.1. Sistema Nacional de Control - SNC

<<El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule>> (Ley 27785 artículo 12).

<<El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control:

- a) La Contraloría General, como ente técnico rector.
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en su ámbito de aplicación, sean estas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.

En este grupo se ubican los órganos de control institucional, unidad de estudio de la presente investigación.

- c) Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.>>

(Ley 27785 artículo 13)

2.1.2. Control Gubernamental

<<El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública¹⁰, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral¹¹ y permanente>> (Ley 27785 artículo 6).

¹⁰ Gestión Pública.- Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

¹¹ Proceso Integral de Control: Es el conjunto de fases del control gubernamental, que comprende las etapas de planificación, ejecución, elaboración y emisión del informe y medidas correctivas (Disposición final novena de la Ley N° 27785: Definiciones Básicas).

- **Control Interno**¹²

<<El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno posterior, materia de evaluación del presente trabajo de investigación, es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos>> (Ley 27785 artículo 7).

- **Control Externo**

<<Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la CGR u otro órgano del Sistema por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control¹³ con carácter selectivo y posterior.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo¹⁴ o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley o por normativa expresa, sin que en ningún

¹² Artículo 7° de la Ley N° 27785.

¹³ Acción de Control: Es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformante, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales.

Las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo con su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General. Dichos planes deberán contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobada por el Titular de la entidad, encontrándose protegidos por el principio de reserva. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la gestión de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil o penal (Artículo 10° de la Ley N° 27785).

¹⁴ Control Preventivo: Es un tipo de Control Gubernamental orientado a prevenir que la entidad incurra en desviaciones que impidan o limiten la ejecución de determinadas operaciones o actividades, para lo cual colabora con la entidad en la promoción de la transparencia, la probidad y el cumplimiento de la normativa correspondiente, cuyo resultado será comunicado oportunamente al titular de la entidad, o a quien haga sus veces con la finalidad de que, de ser el caso, disponga los correctivos necesarios. En ese sentido, la labor del control preventivo contribuye con la optimización de la gestión de la entidad, del control interno y de los sistemas administrativos. Asimismo facilita la mejora en la toma de decisiones sin interferir en los procesos de dirección y gerencia; así como, podrá considerarse en los antecedentes para el ejercicio del control posterior que corresponda (Numeral VII Glosario de Términos de la Directiva N° 002-2009-CG/CA

caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función de las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control>> (Ley 27785 artículo 8)

2.2. CGR

<<La Contraloría General es el ente técnico rector del SNC, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones>> (Ley 27785 artículo 16)

2.3. OCI

<<El OCI constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control>> (Reglamento de los OCI artículo 7).

<<Las entidades sujetas al Sistema deben contar con un OCI, cuya responsabilidad de implantación e implementación recae en el Titular de la Entidad>> (Reglamento de los OCI artículo 8).

2.3.1. Nivel jerárquico del OCI

<<Para fines exclusivos de un desempeño independiente del control gubernamental, el OCI se ubica en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad. Sin perjuicio del cumplimiento de su obligación funcional con la CGR, el jefe del OCI informa directamente al titular de la entidad sobre

- Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República – CGR y los Órganos de Control Institucional – OCI, aprobada por Resolución de Contraloría N° 119-2012-CG del 19 de abril de 2012).

los requerimientos y resultados de las labores de control inherentes a su ámbito de competencia>> (Reglamento de los OCI artículo 9).

2.3.2. Estructura y personal del OCI

<<El Jefe del OCI deberá proponer la estructura orgánica del OCI a su cargo al titular de la entidad en el que ejerce sus funciones, para lo cual deberá tener en cuenta la naturaleza, composición y alcances de la misma, así como el volumen y complejidad de sus operaciones, debiendo remitir previamente la propuesta a la CGR para la conformidad correspondiente.

El OCI deberá tener una capacidad operativa que le permita dar cumplimiento a las funciones establecidas en este reglamento y en la normativa correspondiente>> (Reglamento de los OCI artículo 10).

<<Los OCI deberán estar conformados por personal multidisciplinario seleccionado en relación con los objetivos y actividades que realiza la entidad>> (Reglamento de los OCI artículo 11).

2.3.3. Vinculación del jefe y del personal del OCI con la CGR

<<El jefe del Órgano de Control Institucional mantiene una vinculación de dependencia funcional¹⁵ y administrativa¹⁶ con la Contraloría General, en su condición de ente técnico rector del Sistema, sujetándose a sus lineamientos y disposiciones. En el desempeño de sus labores, actúa con independencia técnica dentro del ámbito de su competencia>> (Ley 27785 artículo 18).

Sobre el particular, actualmente se encuentra vigente la Ley N° 29555¹⁷. <<La presente Ley tiene el objeto de establecer las normas que regulan la incorporación progresiva de las plazas y el presupuesto de los órganos de control institucional a la Contraloría General de la República [...], a efectos de consolidar la independencia y autonomía del órgano de control institucional en el ejercicio del control gubernamental en las entidades a su cargo>> (Ley 29555 artículo 1).

¹⁵ El Jefe del OCI, en virtud a la dependencia funcional con la Contraloría General, tiene la obligación de ejercer el cargo con sujeción a la normativa, así como a los lineamientos que emita la Contraloría General en materia de control gubernamental, dando cumplimiento a las funciones, obligaciones y responsabilidades que resulten inherentes al ámbito de su competencia (Artículo 12° del Reglamento de los OCI).

¹⁶ Por la dependencia administrativa, el Jefe de OCI es designado y separado por la Contraloría General, y asimismo, objeto de supervisión y evaluación en el desempeño de sus funciones, conforme al Reglamento de los OCI y demás normativas vigentes, independientemente del vínculo laboral o contractual que tengan con la Contraloría General o con la entidad (Artículo 13° del Reglamento de los OCI).

¹⁷ Ley N° 29555, ley que implementa la incorporación progresiva de las plazas y presupuesto de los Órganos de Control Institucional a la Contraloría General de la República – CGR, del 13 de julio de 2010.

<<Las normas contenidas en la presente ley son de obligatorio cumplimiento para las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control previstas en el artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República independientemente del régimen laboral o fuente de financiamiento bajo el cual operen dichas entidades; así como para el personal de sus órganos de control institucional>> (Ley 29555 artículo 2).

<<El proceso de incorporación de las plazas y presupuesto de los órganos de control institucional de las entidades a la Contraloría General de la República se realiza de manera progresiva en dos (2) etapas a partir del año 2011, las cuales comprenden:

Etapas I: Incorporación de plazas de los jefes de los órganos de control institucional

Etapas II: Incorporación de plazas del personal auditor, especialista y administrativo>> (Ley 29555 numeral 3.1.).

<<Las remuneraciones y demás beneficios que percibe el personal que se incorpore directamente a la Contraloría General de la República se adecuan progresivamente a la política salarial de la Contraloría General de la República>> (Ley 29555 Quinta Disposición Complementaria).

2.3.4. Niveles de coordinación del jefe del OCI con el titular

<<El jefe del OCI deberá mantener coordinación permanente con el titular de la entidad, especialmente en los aspectos siguientes:

- a) La implantación y funcionamiento del control interno en la entidad, de conformidad con la normativa aplicable.
- b) En la formulación y ejecución del Plan Anual de Control.
- c) La ejecución de labores de control no programadas que solicite el titular de la entidad.
- d) Informar situaciones de riesgo para la entidad que se observe en el ejercicio del control preventivo.
- e) Informar cualquier falta de colaboración de los servidores y funcionarios¹⁸ de la entidad, o el incumplimiento de la Ley N° 27785 o del presente Reglamento>> (Reglamento de los OCI, artículo 19).

¹⁸ Servidor o funcionario: Es todo aquel que independientemente del régimen laboral en que se encuentra, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades y que en virtud de ello ejerce funciones en estas (Octava Disposición Complementaria y Final del Reglamento de los OCI).

2.3.5. Funciones del OCI

<<Son funciones principales del OCI las siguientes:

- a) Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control a que se refiere el artículo 7° de la ley, así como el control externo a que se refiere el artículo 8° de la ley, por encargo de la Contraloría General.
- b) [...]
- c) Ejecutar las labores de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General. Cuando estas labores de control sean requeridas por el titular de la entidad y tengan el carácter de no programadas, su ejecución se efectuará de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General.
- d) Ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior.
- e) [...]
- f) [...]
- g) [...]
- h) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General, de acuerdo con los lineamientos y disposiciones emitidas para el efecto.
- i) [...]
- j) [...]
- k) Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad por parte de las unidades orgánicas y personal de esta. [...]>> (Reglamento de los OCI artículo 20).

2.4. Normas Generales de Control Gubernamental

Mediante Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG del 12 de mayo de 2014, se aprobaron las Normas Generales de Control Gubernamental (NGCG), las mismas que representan disposiciones de obligatorio cumplimiento para la realización del control gubernamental (previo, simultáneo y posterior) bajo estándares adecuados de calidad, que garanticen su ejercicio con eficiencia, objetividad e idoneidad.

Las citadas normas dejan sin efecto, entre otros, las Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU¹⁹, las mismas que constituían los criterios que, en su oportunidad, determinaban los requisitos de orden personal y profesional del auditor, orientados a uniformar el trabajo de la auditoría gubernamental y obtener resultados de calidad.

Las NGCG cuentan con siete secciones:

1. Marco conceptual.
2. Normas de desempeño profesional.
3. ***Normas de gestión de la calidad.***
4. Normas comunes a los servicios de control²⁰.
5. Normas de servicio de control previo.
6. Normas de servicio de control simultáneo.
7. Normas de servicio de control posterior.

Para efectos del presente trabajo, se ha considerado como punto de referencia del análisis a ser efectuado, la evolución del concepto de calidad que la CGR incorpora como parte del desarrollo de la labor de auditoría gubernamental, la misma que es ejecutada por los órganos de control institucional, como parte integrante del Sistema Nacional de Control y cuya labor de auditoría representa la unidad de estudio de la presente investigación.

En este contexto, la siguiente tabla presenta la evolución del referido concepto, tomando en consideración las normas que respecto de la materia ha emitido la CGR:

¹⁹ Aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 162-95-CG de 26 de setiembre de 1995, modificada por las resoluciones de Contraloría N° 141-99-CG del 29 de noviembre de 1999, 259-2000-CG de 13 de diciembre de 2000, 012-2002-CG de 22 de enero de 2002, 089-2002-CG de 11 de mayo de 2002, 309-2011-CG de 29 de octubre de 2011 y 382-2013-CG de 18 de octubre de 2013.

²⁰ Anteriormente denominados: Acciones y Actividades de Control.

Tabla 2
Evolución del concepto de calidad en el marco del ejercicio del Control Gubernamental

Resolución de Contraloría N° 162-95-CG del 26/09/1995 modificada por la Resolución de Contraloría N° 141-99-CG del 26/11/1999 Aprueban las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU NAGU 1 Normas Generales - NAGU 1.60 Control de Calidad	Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG del 12/05/2014 Aprueban las Normas Generales de Control Gubernamental - NGCG Normas de Gestión de la Calidad
<p>Los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control y las Sociedades de Auditoría designadas, que ejecuten auditoría gubernamental de acuerdo con estas normas, deben establecer y mantener un adecuado sistema de control de calidad que permita ofrecer seguridad razonable que la auditoría se ejecuta en concordancia con las Normas de Auditoría Gubernamental, el Manual de Auditoría Gubernamental y las Guías de Auditoría.</p> <p>El control de calidad es el conjunto de políticas y procedimientos, así como los recursos técnicos especializados para cerciorarse de que las auditorías se realizan de acuerdo con la Normas de Auditoría Gubernamental, el Manual de Auditoría Gubernamental y las Guías de Auditoría.</p> <p>CONTROL DE CALIDAD INTERNO</p> <p>La Contraloría General de la República, los Organos de Auditoría Interna conformantes del Sistema Nacional de Control, y las Sociedades de Auditoría designadas, deben establecer un apropiado sistema de control de calidad interno que permita obtener una razonable seguridad de haberse establecido políticas y procedimientos, respecto a:</p> <p>a) Controles generales de calidad, relativos al desarrollo de instrumentos técnicos normativos básicos para la ejecución de la auditoría gubernamental; selección, capacitación y entrenamiento de los auditores; y cualidades personales.</p> <p>b) Controles durante el desarrollo de la auditoría, relativos a la supervisión sobre el trabajo delegado en personal idóneo; dirección sobre el equipo de trabajo, con instrucciones adecuadas; e inspección respecto al grado de aplicación de los procedimientos diseñados para mantener la calidad de los trabajos de auditoría.</p> <p>c) Controles después de culminada la auditoría, relativos al establecimiento de políticas y procedimientos para confirmar que los procedimientos de control de calidad han funcionado en forma satisfactoria y asegurar la calidad de los informes.</p> <p>CONTROL DE CALIDAD EXTERNO</p> <p>La Contraloría General de la República, adoptará las políticas y procedimientos que permitan efectuar periódicamente el control de calidad externo de los Órganos de Auditoría Interna y de las Sociedades de Auditoría designadas.</p> <p>El control de calidad externo, debe incluir entre otros, la revisión de los informes de auditoría y los correspondientes papeles de trabajo, así como, la idoneidad de los programas de capacitación y entrenamiento.</p> <p>Las Sociedades de Auditoría designadas que, de acuerdo con sus políticas internas, se encuentran sujetas a revisiones de control de calidad externa, pondrán a disposición a requerimiento de la Contraloría General de la República, constancia del resultado de la supervisión correspondiente.</p>	<p>La Contraloría establece y mantiene un sistema de gestión de la calidad, con la finalidad de observar los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica, así como cumplir los requerimientos de los clientes del control gubernamental.</p> <p>La calidad en los servicios de control y servicios relacionados está referida al grado en el que un conjunto de características inherentes a los procesos y productos de control cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica. Es responsabilidad del personal del sistema su cumplimiento en todas las etapas de los servicios de control y relacionados.</p> <p>El control de la calidad en los servicios de control y servicios relacionados, es la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a revisar si los procesos y productos del control gubernamental cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica.</p> <p>En el marco del sistema de gestión de la calidad, la Contraloría debe establecer y mantener adecuados mecanismos de control de la calidad, que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidas como estándares.</p> <p>El control de calidad debe ser ejecutado en forma oportuna por las unidades orgánicas de la Contraloría, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría, como parte inherente a su gestión y de acuerdo con sus funciones y atribuciones en la conducción, ejecución y evaluación de los servicios de control y servicios relacionados.</p> <p>El aseguramiento de la calidad en los servicios de control y servicios relacionados, consiste en la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a verificar que los procesos y productos de control gubernamental han sido sujetos a control de calidad en cada una de sus etapas y cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares, así como impulsar la mejora continua del proceso operativo del servicio de control, a fin de proporcionar confianza sobre el adecuado ejercicio del control gubernamental. Es realizado de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a los que ejecutan los servicios de control y relacionados.</p> <p>La Contraloría debe establecer políticas, procedimientos y programas de capacitación diseñados para promover una cultura interna reconociendo que la calidad es esencial en el desarrollo de los servicios de control y servicios relacionados.</p>

Fuente: Resoluciones de Contraloría N° 162-95-CG y modificatorias, y N° 273-2014-CG.

Tal y como se aprecia, de conformidad con las normas aludidas en el cuadro anterior, la CGR contempló en su oportunidad (NAGU 1.60) la necesidad de realizar el control de calidad externo periódico de la labor desarrollada por los OCI; no obstante, no diseñó ni aplicó políticas ni procedimientos orientados al cumplimiento de dicha finalidad.

Sobre el particular, en la actualidad, la normativa vigente (NGCG) involucra la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (control y aseguramiento) solo a nivel interno del Sistema Nacional de Control, cuyo ente técnico rector es la propia CGR; habiéndose suprimido la realización del control de calidad externo de la función de auditoría desarrollada por los OCI.

En relación con lo anterior, es de relevancia precisar que la labor de aseguramiento, desarrollada en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad, citado en el párrafo anterior, no representa una evaluación de calidad externa para los OCI, dado que es realizada de manera selectiva y es ejecutada por unidades orgánicas de la CGR; situación que, considerando lo señalado por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, no supera la prueba de independencia; dado que la CGR es considerada una organización relacionada²¹ respecto de la organización sujeta a evaluación; por cuanto, en su calidad de ente técnico rector del SNC, ejerce la dirección y supervisión del control gubernamental en las entidades, en el marco de lo cual el OCI mantiene con la CGR una vinculación de dependencia funcional. Además de ello, este aspecto se corrobora si se toma en consideración que el jefe del OCI mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa con la CGR y que, a partir del año 2011, se viene realizando la incorporación progresiva de las plazas y del presupuesto de los OCI a la citada entidad en el marco de las disposiciones establecidas en el Ley N° 29555.

Como consecuencia, la normativa vigente no contempla un control de calidad externo periódico de la función de auditoría interna desarrollada por los OCI en las entidades que están bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control; situación que limita al Estado en contar con la certeza de que dicha labor se viene ejecutando bajo estándares de calidad y de mejora continua, cuyo valor agregado contribuya de manera eficiente al logro de los objetivos de las citadas entidades.

En este contexto, el presente trabajo de investigación, considerando las necesidades de control que exigen las disposiciones vinculadas a la gestión de las empresas del Estado, en el marco de lo establecido por la Ley de Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado, centra su

²¹ Numeral 5 del Consejo para la Práctica 1312-1: *“La personas que realizan la evaluación externa se encontrarán libres de obligaciones o intereses respecto de la organización cuya actividad de auditoría interna está siendo sujeta a una evaluación externa, o de su personal. El DAI, en consulta con el consejo de administración, tendrá en cuenta los siguientes aspectos referidos a la independencia cuando seleccione al evaluador o equipo de evaluación externo cualificado e independiente: ...Las personas que están en otro departamento de la organización o en una organización relacionada, aunque estén en una organización separada de la actividad de auditoría interna no son consideradas independientes a los fines de realizar una evaluación externa. Una “organización relacionada” puede ser la casa matriz, una afiliada del mismo grupo de entidades o una entidad con responsabilidades habituales de vigilancia, supervisión o aseguramiento de calidad respecto de la organización sujeta a la evaluación externa...”*

análisis en la actividad de auditoría interna desarrollada por el OCI de la Empresa del Estado ABC, a fin de determinar la existencia de brechas entre el ejercicio de la citada función vinculada al control gubernamental y los estándares establecidos por las Normas profesionales establecidas por el Instituto de Auditores Internos; para cuyo efecto se ha considerado la aplicación de la escala del Manual de Evaluación de Calidad del IIA.

2.5. Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe)

El Fonafe es una empresa de derecho público adscrita al Sector Economía y Finanzas, creado el 10 de setiembre de 1999 por la Ley N° 27170²² como la entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

De acuerdo con lo dispuesto por el artículo 9° del Reglamento de la Ley N° 27170²³, Fonafe cuenta con un Directorio conformado por seis miembros, todos ellos ministros de Estado de los siguientes sectores: Economía y Finanzas; Transportes y Comunicaciones; Vivienda, Construcción y Saneamiento; Energía y Minas; El ministro a cuyo sector esté adscrito Proinversión; y Presidencia del Consejo de Ministros.

Asimismo, conforme al artículo 3° del citado reglamento, los principales objetivos del Fonafe son:

- a) Normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
- b) Administrar los recursos derivados de la titularidad de las acciones del Estado.
- c) Llevar un registro y custodiar los títulos representativos del capital de las empresas del Estado.
- d) Dirigir el proceso presupuestario y la gestión de las empresas bajo su ámbito de conformidad con las normas, directivas y acuerdos que se emitan para esos efectos.

Bajo el ámbito del Fonafe se encuentran únicamente las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado, sea que dichas empresas se encuentren activas o en proceso de liquidación. Asimismo, se encuentran bajo su ámbito las empresas que le han sido entregadas por encargo.

²² Ley del Fonafe, publicada el 9 de setiembre de 1999, vigente desde el 10 de setiembre de 1999, y modificaciones.

²³ Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 072-2000-EF del 30 de junio de 2000, modificado con Decreto Supremo N° 115-2004-EF, entre otras modificaciones.

En el siguiente cuadro se muestran las treinta y cuatro (34) empresas del Estado que, en la actualidad, se encuentran bajo el ámbito del Fonafe; de las cuales el 32%²⁴ (11) cuenta con valores listados en la Bolsa de Valores de Lima y, por ende, reportan anualmente el resultado de la evaluación del cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas²⁵:

Tabla 3
Empresas de la Corporación Fonafe

Electricidad	Infraestructura y Transporte	Financieras	Hidrocarburos y Remediación	Saneamiento	Otros
ELECTRONORTE	CORPAC	AGROBANCO	ACTIVOS MINEROS	SEDAPAL	EDITORIA PERU
ADINELSA	ENAPU	BANCO DE LA NACION	PERUPETRO		ENACO
EGASA	SIMA IQUITOS	COFIDE			ESSALUD
EGEMSA	SIMA PERU	FONDO MIVIVIENDA			ESVICSAC
EGESUR					FAME
ELECTRO ORIENTE					SERPOST
ELECTRO PUNO					SILSA
ELECTRO SUR ESTE					
ELECTRO UCA YALI					
ELECTROCENTRO					
ELECTRONOROESTE					
ELECTROPERU					
ELECTROSUR					
HIDRANDINA					
SAN GABAN					
SEAL					

Fuente: Portal de Fonafe, 2015.

Las empresas del Estado se rigen por las normas de la actividad empresarial del Estado y de los sistemas administrativos del Estado, en cuanto sean aplicables y, supletoriamente, por las normas que rigen la actividad empresarial privada, principalmente por la Ley General de Sociedades y el Código Civil.

²⁴ Empresas del Estado con valores listados en bolsa: Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - Cofide, Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. - Egesur, Electro Puno S.A.A., Electro Sur Este S.A.A., Empresa de Electricidad del Perú S.A. - Electro Perú S.A., Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad – Electrosur S.A., Fondo Mivivienda S.A., Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad Electro Norte Medio S.A. - Hidrandina, Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. - Seal y Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal.

²⁵ Los citados principios fueron pasibles de revisión y actualización, a fin de recoger los mejores estándares de buen gobierno corporativo identificados a nivel global y local, aplicables a la realidad peruana, dando origen al Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas, emitido el 4 de noviembre de 2013 por la Superintendencia del Mercado de Valores.

- **Ley de Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado**

Mediante la dación del Decreto Legislativo N° 1031 del 24 de junio de 2008 y del Decreto Supremo N° 176-2010-EF del 20 de agosto de 2010, el Poder Ejecutivo aprobó la Ley de Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su reglamento, respectivamente.

El citado decreto, que derogó la Ley N° 24948, Ley de la Actividad Empresarial del Estado, del 23 de noviembre de 1988 y su reglamento; tiene por objeto promover la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, principalmente en lo que se refiere a sus principios, naturaleza, organización, conducción, funciones, gestión, recursos y su vinculación con los sistemas administrativos del Estado. En tal sentido, dicho decreto establece disposiciones que buscan promover una gestión eficiente y autónoma y un sistema de control adecuado en un marco de transparencia.

En este contexto y de acuerdo con el análisis efectuado por Cahuana Quino (2008), lo importante y trascendental de la norma emitida y que merece resaltar es la definición política que se realiza respecto de la importancia de las empresas del Estado, su rol en la economía y su contribución en la mejora de los servicios que prestan, principalmente en los sectores de electricidad, agua, vivienda, banca y comunicaciones.

Por ende, dicha definición ha sido acompañada de un nuevo marco regulatorio apropiado y orientado al fortalecimiento de las empresas del Estado en su eficiencia, su participación, contribución, transparencia y competitividad en el mercado en condiciones similares a la de las empresas privadas.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes del Decreto Legislativo N° 1031 para efectos del desarrollo del presente trabajo de investigación:

Tabla 4
Ley de Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado

Aspectos más relevantes	Disposiciones establecidas en el Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento
Formas de Participación de la Actividad Empresarial del Estado	<p>a) <i>Empresas del Estado de accionariado único</i>: sociedades anónimas en las que el Estado ostenta la propiedad total de las acciones y, por tanto, ejerce el control íntegro de su Junta General de Accionistas.</p> <p>b) <i>Empresas del Estado con accionariado privado</i>: sociedades anónimas, en las que el Estado ostenta la propiedad mayoritaria de las acciones y, por tanto, ejerce el control mayoritario de su Junta General de Accionistas, existiendo accionistas minoritarios no vinculados al Estado.</p> <p>c) <i>Empresas del Estado con potestades públicas</i>: empresas de propiedad estatal cuya ley de creación les otorga potestades de derecho público para el ejercicio de sus funciones. Se organizan bajo la forma que disponga su ley de creación.</p> <p>El accionariado estatal minoritario en empresas privadas no constituye actividad empresarial del Estado y se sujeta a las disposiciones de la Ley General de Sociedades y demás normas aplicables a tales empresas.</p>
Aspectos Económicos	<p>a) <i>Provisión de recursos financieros y generación de contabilidad separada</i>, cuando reciban encargos especiales, situación que permitirá a las empresas del Estado garantizar su sostenibilidad financiera y conocer el impacto de los encargos en su gestión.</p> <p>b) <i>En relación con la política de dividendos</i> se precisa la facultad de la Junta General de Accionistas, es decir Fonafe, de aprobarla considerando las necesidades de inversión de las empresas del Estado.</p>
Directores y Gerentes	<p>a) Establece directrices y lineamientos respecto de la designación y selección de directores, gerentes y demás personal de dirección de las empresas del Estado, el mismo que será llevado a cabo por Servir, por entidades o empresas especializadas en selección de personal y otros procedimientos de carácter específico en cada caso; y respecto de aquellos que no corresponden a la participación accionaria del Estado se regirán exclusivamente por las disposiciones aplicables al sector privado.</p> <p>b) Número de directores (de acuerdo con lo señalado en el Estatuto de cada empresa, no pudiendo este número ser menor de tres (3) ni mayor de siete (7)).</p> <p>c) Se precisa como parte de las <i>obligaciones y responsabilidades de cada uno de los directores que, deberán actuar con la debida diligencia, cuidado y reserva, velando por los intereses de la empresa, protegiendo el patrimonio societario y buscando maximizar los beneficios de la empresa, dedicando el tiempo necesario que sus obligaciones demanden.</i></p>
Comité de Auditoría	<p>a) <i>En el caso de empresas del Estado con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores, se deberá constituir un Comité de Auditoría que reportará directamente al Directorio</i>, salvo que el este expresamente asuma tales funciones.</p> <p>b) El Comité de Auditoría tiene como propósito principal vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados, así como evaluar las actividades realizadas por los auditores internos y externos, para cuyo efecto cumple con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vigilar el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno; ➤ Informar al Directorio sobre la existencia de limitaciones en la confiabilidad de los procesos contables y financieros; ➤ Vigilar y mantener informado al Directorio sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y sobre la detección de problemas de control y administración interna, así como de las medidas correctivas implementadas <i>en función de las evaluaciones realizadas por auditoría interna o auditoría externa.</i>
Estados Financieros y Sistemas de Control	<p>a) La designación de los jefes de los Órganos de Control Institucional encargados del control de la gestión administrativa, económica y financiera de los recursos y bienes de las empresas del Estado, se efectúa de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control; <i>aspecto que no ha sufrido mayores cambios en virtud a la normativa anterior.</i></p> <p>b) El cambio radica en que, a partir del citado decreto, <i>las Juntas Generales de Accionistas de las empresas a ser auditadas serán las responsables de aprobar los criterios de selección de las sociedades de auditoría (SOA)</i>, los cuales deberán ser incorporados a las bases del concurso público de méritos conducido por la CGR para la designación de las mismas.</p>

Aspectos más relevantes	Disposiciones establecidas en el Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento
Registro de acciones en el Registro Público del Mercado de Valores	a) La definición para que el Directorio del Fonafe determine las empresas del Estado que deban inscribir un mínimo del 20% en el Registro Público del Mercado de Valores, constituye una de las principales <i>Políticas de Estado</i> , toda vez que ello permitirá darle la capacidad y sostenibilidad a las decisiones que tome el Directorio del Fonafe en dicha orientación.
Buen Gobierno Corporativo y Ética	<p>a) <i>La gestión de las empresas del Estado se orienta sobre la base de los Principios de Buen Gobierno Corporativo aprobados por Fonafe</i> y se desarrolla respetando los criterios, prohibiciones y deberes éticos que la conducta de sus trabajadores exige. En tal sentido, deberán contar con Códigos de Ética y de Gobierno Corporativo aprobados por sus respectivos directorios y Juntas Generales de Accionistas, e implementar sus disposiciones. Durante el mes de diciembre de cada año, así como en la oportunidad que Fonafe lo solicite, el Directorio y la Gerencia elaborarán un informe conjunto acerca de la situación del Gobierno Corporativo en la empresa, destacando las limitaciones existentes y las políticas y mecanismos que se adoptarán para superarlas. Los informes deben publicarse en la página web de Fonafe y de la empresa del Estado correspondiente.</p> <p>b) <i>Las empresas del Estado que cuenten con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores (RPMV) deberán adicionalmente cumplir con las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores y los principios de buen Gobierno Corporativo que el supervisor del mercado de valores proponga</i> para las entidades inscritas en el mencionado registro.</p>

Fuente: Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento.

Tal y como se desprende de los puntos de atención considerados en la tabla anterior, el Estado ha incorporado en la normativa vigente aspectos de carácter fundamental que buscan fortalecer el desarrollo de su actividad empresarial, entre los cuales resaltan aquellos relacionados a gobierno (precisa y actualiza las formas de participación accionaria del Estado en el marco de una gestión moderna, basada en el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo y de un Código de Ética; y considerando la participación de inversionistas privados), eficiencia (se focaliza en la protección del patrimonio societario, en la sostenibilidad financiera y en la búsqueda de la maximización de los beneficios de la empresa), transparencia (se precisa un nivel mínimo del capital social que determinadas empresas deberán inscribir en el RPMV en el marco de las disposiciones que para tal fin establece la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV); y, auditoría externa (la Junta General de Accionistas es responsable de la aprobación de los criterios de selección de las SOA, lo cual les permitirá incluir estándares de servicio acordes con sus necesidades).

No obstante, pese a que, conforme a lo anteriormente señalado, la normativa vigente dotó de nuevas herramientas de gestión y estructuras legales a la actividad empresarial del Estado, no se han emitido disposiciones que adecúen el desarrollo de la función de auditoría interna en este sector a las nuevas necesidades de control que exigen estos cambios significativos en la organización y en la gestión de las empresas del Estado, tomando en cuenta sus objetivos vinculados a la eficiencia, transparencia y Gobierno Corporativo; máxime si se considera que la incorporación de las citadas empresas al

mercado de valores y la participación de accionistas privados en su capital, no solo les dará mejores posibilidades de contar con el financiamiento para el desarrollo de sus proyectos de inversión que demandan ingentes cantidades de recursos que el Estado no posee, sino que representa la imperante exigencia de que la labor de auditoría interna, no solo se limite a la ejecución de funciones vinculadas al aseguramiento (cumplimiento) y al control de la legalidad, sino que focalice su atención en temas de gobierno, eficiencia operativa, control interno y riesgo empresarial, como aspectos fundamentales que coadyuvarán a que su ejercicio agregue valor a las empresas del Estado en el marco del logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

En este contexto, es de relevancia precisar que la Empresa del Estado ABC, unidad de análisis de la presente investigación, se encuentra bajo el ámbito del Fonafe, dado que es una empresa de derecho privado organizada como sociedad anónima, en la que el Estado ostenta la propiedad total de sus acciones y, por tanto, ejerce el control íntegro de su Junta General de Accionistas.

- **Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito del Fonafe**²⁶

Considerando lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1031²⁷, Fonafe aprobó el Código de Buen Gobierno Corporativo (BGC), el mismo que representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial y es de aplicación obligatoria y progresiva para las empresas de propiedad del Estado que se encuentren bajo el ámbito del Fonafe.

Las mejores prácticas o principios que comprende el citado código se fundamentaron, entre otros, en los criterios sobre Buen Gobierno Corporativo de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL). El Código de BGC del Fonafe consta de 34 principios y la implementación de los mismos será de responsabilidad del Directorio de las empresas.

Es de relevancia citar que el principio N° 1, relacionado con los objetivos de una empresa de propiedad del Estado (EPE), resalta la finalidad de la misma, focalizada en la creación de valor; dado que señala lo siguiente: <<La EPE debe contar con objetivos, clara y transparentemente establecidos que le permitan operar como negocio exitoso buscando el mayor alcance posible de acuerdo con la

²⁶ Aprobado mediante el Acuerdo N° 002-2013/003-FONAFE, de fecha 08 de marzo de 2013, publicado el 31 de mayo de 2013.

²⁷ Decreto Legislativo N° 1031 del 24 de junio de 2008, mediante el cual se aprueba la Ley de Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.

naturaleza de su actividad y que a la vez propicien su desempeño eficiente y sostenible, propiciando su viabilidad financiera>>.

A continuación se enuncian los principios contenidos en el Código de BGC aprobado por el Fonafe:

Tabla 5
Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas del Fonafe

Items	Principios	
I. Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	P1	Objetivos
	P2	Solución de conflictos
II. Marco jurídico de la EPE	P3	Endeudamiento de la EPE
	P4	Cumplimiento de obligaciones y compromisos
	P5	Junta General y otra forma de participación de los accionistas
III. Derechos de Propiedad	P6	Manual de Junta General de Accionistas
	P7	Elección del presidente del Directorio
	P8	Participación en la Junta General de Accionistas
	P9	Registro de titularidad de las acciones
	P10	Políticas sobre aplicación de utilidades
	P11	Tipos de acciones y derechos de votos
	P12	Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios
	P13	Transferencia de propiedad
	P14	Participación del Estado en el accionariado
	IV. El Directorio y la Gerencia	P15
P16		Políticas relativas a la independencia de los directores
P17		Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores
P18		Comunicación con grupos de interés
P19		Conformación de comités especiales
P20		Mecanismos de designación de gerentes
P21		Funciones y responsabilidades de la gerencia
P22		Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia
P23		Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia
P24		Plan de continuidad del negocio
P25		Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo
V. Política de Riesgos y Código de Ética	P26	Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia
	P27	Sistema efectivo de análisis de riesgo
VI. Transparencia y divulgación de información	P28	Código de ética
	P29	Política de información
	P30	Mecanismos de información
	P31	Estándares contables de la información financiera
	P32	Políticas sobre auditorías
	P33	Estructura de propiedad y de administración de la EPE
	P34	Participación de agentes externos de información

Fuente: Portal de Fonafe, 2015

Capítulo II: Investigación

En el presente capítulo se ha utilizado la técnica de muestreo no probabilístico o dirigido por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista 2010: 580), teniendo en cuenta que la organización seleccionada corresponde a un caso, cuya información ha sido de fácil acceso al equipo evaluador.

Al respecto se precisa que los resultados se aplican a la muestra o muestras similares en tiempo y lugar, pero esto último con suma precaución. En tanto no son generalizables a una población, ni interesa tal extrapolación.

- Sujetos, universo y muestra del estudio:

Se incluyó a profesionales expertos en evaluación de calidad, a la Alta Dirección, al personal que labora en el OCI, incluyendo al Jefe del OCI, usuarios (clientes) del servicio de auditoría interna y auditor externo, con el fin de obtener sus opiniones sobre la base de su experiencia en la materia y ejercicio de sus funciones en el marco del desarrollo de la actividad de auditoría interna de la Empresa del Estado ABC.

- Criterios de inclusión:

ABC es una empresa del Estado que opera bajo el ámbito de Fonafe y se encuentra sujeta al control gubernamental, la misma que está en proceso de implementación de su Código de Buen Gobierno Corporativo, aspecto que motivó a la Alta Dirección y al OCI de la citada empresa a apoyar la iniciativa de efectuar una evaluación de calidad de la función de auditoría interna desarrollada por el OCI, a fin de conocer el estado situacional del cumplimiento de dicha función respecto de los estándares internacionales establecidos por el IIA.

- Criterios de exclusión:

Entidades del Estado que no se encuentran bajo el ámbito de Fonafe y que no cuentan con OCI.

- Procedimientos de recolección de datos:

Se obtuvo información y documentación que sustenta la gestión del OCI. Además de la aplicación de entrevistas y encuestas al personal de auditoría interna y a los principales terceros interesados en la función de la citada unidad orgánica.

- Grado de acceso a la información:

Se contó con el apoyo del gerente general y del jefe del OCI de la Empresa del Estado ABC para el acceso a la información y documentación, lo cual facilitó el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de objetivos.

- Periodo de estudio:
Del 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014.

Capítulo III: Empresa del Estado ABC y el OCI

1. Empresa del Estado ABC

1.1. Antecedentes

ABC, empresa del Estado de derecho privado, inició sus operaciones el 12 de febrero de 1976, con el establecimiento del primer Directorio. Se encarga de la impresión de libros, revistas, folletos y toda clase de publicaciones, con el fin de incentivar y difundir la cultura a escala nacional.

Mediante la posterior emisión de un decreto legislativo de junio de 1981, ABC se constituye en una empresa estatal de derecho privado, organizada como una sociedad anónima. En 1994 se fusiona a la Agencia Peruana de Noticias y Publicidad, lo que amplía la cobertura de información a los principales medios de comunicación del mundo.

A la fecha, se rige por la Ley N° 27170, Ley de Creación de FONAFE, Decreto Legislativo N° 1031 y su reglamento, por las directivas que emite anualmente el Fonafe, normas de austeridad en el gasto o similares que emita el Ministerio de Economía y Finanzas, normas aplicables al Sistema Nacional de Inversión Pública, por las normas de control que específicamente dicta la CGR y por todas las demás disposiciones legales que le sean aplicables.

1.2. Misión

Difundir y publicar información legal, oficial del Estado y noticias de la realidad nacional e internacional, de manera plural, objetiva, oportuna y confiable.

1.3. Visión

Empresa de comunicación oficial del Estado, modelo de gestión comprometida con la excelencia.

1.4. Valores

Los funcionarios y trabajadores de la empresa fomentan un ambiente de trabajo que respalda el comportamiento ético y estimula activamente el diálogo abierto, estructurado sobre la base de los siguientes valores institucionales: Compromiso ético y patriótico, veracidad, eficiencia, respeto, integridad e idoneidad.

1.5. Giro de negocio

La empresa tiene por objeto la impresión, edición y distribución de toda clase de publicaciones, y en forma especial, editar el Diario Oficial del País; además de procesar y difundir noticias en el Perú y en el extranjero a través de su Agencia de Noticias. Igualmente, la empresa podrá dedicarse a la prestación de servicios editoriales y gráficos, así como de servicios de consulta de base de datos en general.

Para ello cuenta con dos unidades de negocio que se distinguen entre sí por los productos y servicios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen, la tecnología básica que utilizan y los clientes principales a quienes atienden.

Por medio de dichas unidades la empresa participa activamente en la industria periodística y en la industria gráfica, a cuyo efecto ha adoptado una estructura orgánica funcional sustentada en los principios de especialización, departamentalización, unidad de mando, descentralización de la toma de decisiones y participación.

- **Medios Periodísticos:**

- Diario Oficial del País, es una herramienta de consulta imprescindible para empresas, instituciones y profesionales dependientes e independientes. Con él se otorga vigencia a las normas legales, que marcan la vida pública e institucional del país. Con la publicación de los avisos judiciales y de curso legal, el diario da cumplimiento a los procedimientos establecidos en la administración de justicia y en la administración pública.
En su versión digital difunde diariamente los contenidos del Diario Oficial del País, que comprende la información periodística, las normas legales y el boletín oficial, en la cual consigna lo publicado en la versión diaria impresa.
- Agencia de Noticias, ofrece sus servicios minuto a minuto, las 24 horas, en forma gratuita a través de su página web, siendo publicada por todos los medios interesados en dar la noticia rápida, equilibrada, imparcial y objetiva.

- **Industria Gráfica**

- Brinda servicios de diseño, composición de textos, diagramación, elaboración de fotolitos, montajes, impresiones y acabados para atender la demanda del mercado local.

La empresa ABC genera sus propios recursos y actúa con autonomía administrativa, económica y técnica. Su presupuesto se rige según las disposiciones dictadas por el Fonafe, mediante emisión de la directiva anual que se emite sobre el particular.

1.6. Objetivos estratégicos

ABC elaboró un Plan Estratégico, destinado a guiar su quehacer institucional para el horizonte 2013 a 2017, el mismo que se encuentra enmarcado en los lineamientos para la formulación, aprobación y modificación del plan estratégico para las empresas bajo el ámbito del Fonafe.

ABC es consciente de su responsabilidad social, pues sus medios de comunicación llegan físicamente a todo el país y virtualmente a todo el mundo. Da gran importancia a la rentabilidad financiera y a su competitividad como empresa del Estado, pero está igualmente motivada por la rentabilidad social en su permanente disposición a apoyar la educación y la cultura, a fortalecer la identidad, la integración y los valores que forman parte de la nacionalidad peruana.

Sobre el particular, de la revisión preliminar efectuada por el equipo evaluador a la orientación de la labor de auditoría interna del OCI, desarrollada durante los periodos 2013 y 2014, respecto de los objetivos estratégicos establecidos por ABC; se advierte lo siguiente:

Tabla 6
Intervenciones del OCI en la estrategia empresarial de ABC
Período 2013 – 2014

Objetivos Estratégicos Generales y Específicos de ABC	Intervención de OCI (1) 2013 – 2014		
	SI	NO	PARCIALMENTE
a) Mejorar el valor de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad • Incrementar los ingresos • Reducir los costos de operación 		X	
b) Fortalecer la imagen institucional y de nuestras marcas. <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el posicionamiento de nuestros medios de comunicación. • Mejoramiento de nuestros productos periodísticos. • Mejorar la fidelización de los clientes. • Promover la transparencia. 		X	
c) Ser una empresa socialmente responsable <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios de apoyo al ciudadano y promover la educación y la cultura 		X	
d) Fortalecer el desempeño institucional <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos • Fortalecer el control de gestión empresarial • Disponer de infraestructura y equipamiento adecuados 			X

(1) Servicios de Control proporcionados por el OCI a la Empresa del Estado ABC.

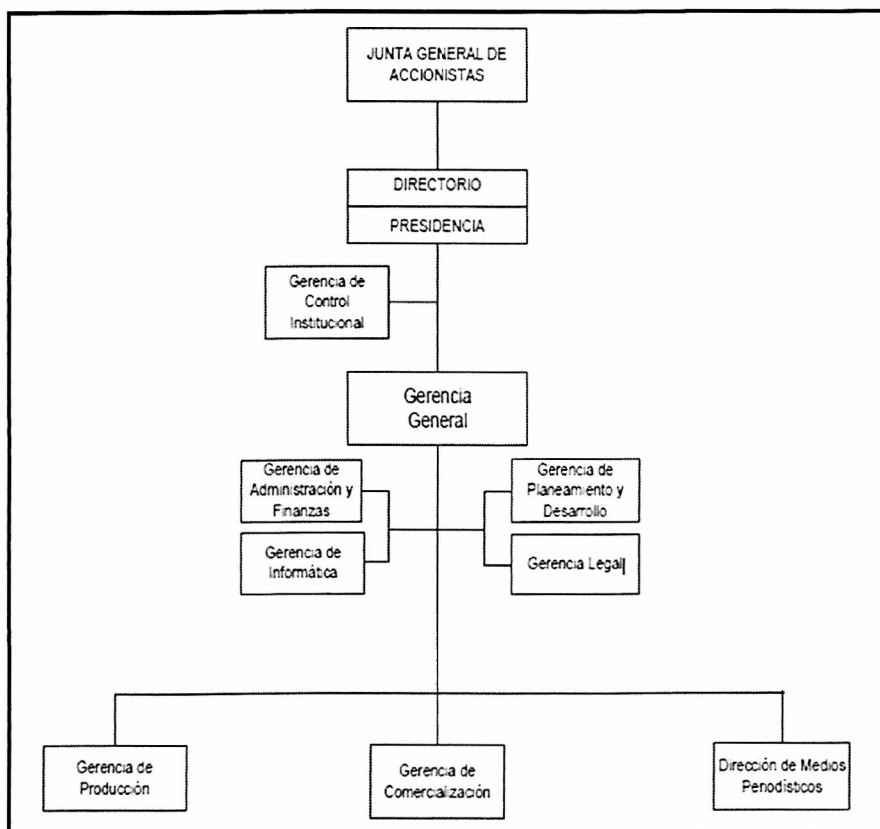
Fuente: Plan Estratégico 2013 - 2017 de la Empresa del Estado ABC.

Tal y como se aprecia en el cuadro anterior, el OCI intervino de manera parcial, a través de sus servicios de control programados y ejecutados durante el período 2013 y 2014, en la evaluación de las acciones adoptadas por la administración de ABC respecto del cumplimiento del objetivo estratégico general: Fortalecer el desempeño institucional. Esta situación evidencia que la actuación del OCI solo consideró una de las cuatro (4) líneas estratégicas de acción planteadas por la organización.

1.7. Estructura orgánica de ABC

La estructura orgánica de la Empresa del Estado ABC fue aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 1242-1116-2012 del año 2012.

Gráfico 2
Estructura orgánica de ABC



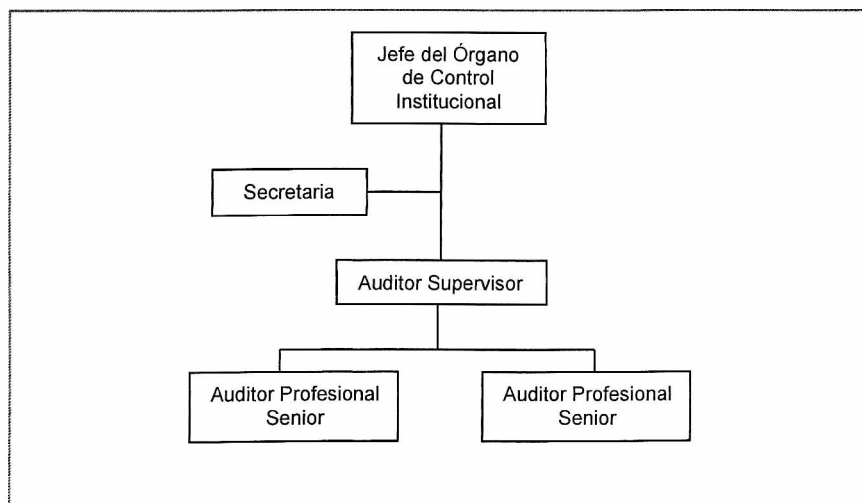
Fuente: Plan Estratégico 2013 - 2017 de la Empresa del Estado ABC.

2. Órgano de Control Institucional (OCI) de ABC

El OCI de la Empresa del Estado ABC desarrolla sus funciones de acuerdo con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR, Ley Orgánica de ABC y las disposiciones legales referentes a la actividad empresarial del Estado, sujetando sus informes a las Normas Generales de Control Gubernamental.

El OCI de la Empresa del Estado ABC se encuentra ubicado físicamente en la misma infraestructura en la cual opera ABC. Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación cuenta con cinco (5) plazas: un (1) jefe, un (1) auditor supervisor, dos (2) auditores seniors y un (1) asistente administrativo. La estructura orgánica del OCI es la siguiente:

Gráfico 3
Organigrama del OCI de ABC



Fuente: Manual de Organización y Funciones del OCI 2009.

En concordancia con la Ley N° 27785²⁸, la CGR aplicando el principio de carácter técnico y especializado del control, nombra mediante concurso público de méritos al Jefe del OCI, mientras que el personal operativo ejerce sus funciones bajo contrato indeterminado de trabajo.

²⁸ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada el 23 de julio de 2012 y modificatorias.

Capítulo IV: Planificación de la evaluación externa de calidad

1. Antecedentes

La presente evaluación externa de calidad a la labor de auditoría del OCI de la Empresa del Estado ABC, se desarrollará como parte del trabajo de investigación a sustentar para obtener el grado de Magister en Auditoría de la Universidad del Pacífico.

El informe final de la evaluación será de conocimiento del jefe del OCI y de la Empresa del Estado ABC, en atención a la colaboración prestada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2. Objetivo

Brindar a la Alta Dirección y al OCI de la Empresa del Estado ABC, una opinión acerca de la eficiencia y eficacia de la función de auditoría interna, considerando para ello el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

3. Metodología

La metodología utilizada por el equipo evaluador considerará la aplicación de las herramientas contenidas en el Manual de Evaluación de Calidad, que contiene entrevistas, encuestas, listas de verificación, guías, programas de revisión estructurados, modelos de documentos y diversas herramientas para ser aplicadas en la referida evaluación.

Sobre el particular, las entrevistas y encuestas a aplicar en la presente evaluación externa de calidad están contenidas en los segmentos: preparación y fase de planificación de una evaluación de calidad, y trabajo de campo, que se detallan a continuación:

Herramienta 3 – Cuestionario para el director ejecutivo de auditoría (DEA)

Herramienta 4 – Encuestas a los clientes de auditoría

Herramienta 5 – Encuestas al personal de la actividad de auditoría interna

Herramienta 7 - Guía para entrevista - Ejecutivo ante quien reporta el DEA

Herramienta 8 – Guía para entrevista - Entrevista a la Gerencia Operativa y Alta Dirección.

Herramienta 8A – Guía para entrevista - Entrevista al director de sistemas.

Herramienta 9 – Guía para entrevista - Entrevista al DEA.

Herramienta 10 – Guía para entrevista - Entrevista para el personal de la actividad de AI.

Herramienta 11 – Guía para entrevista - Entrevista al auditor externo.

Asimismo, se recopilará y analizará la información vinculada a la organización y gestión del OCI, para lo cual se aplicarán las herramientas correspondientes a los Segmentos del Programa.

Herramienta 12 – Estructura y responsabilidades de la actividad de auditoría interna

Herramienta 13 – Evaluación de riesgos y planificación de la auditoría

Herramienta 14 – Capacidad profesional del personal

Herramienta 15 – Tecnología de la Información (TI)

Herramienta 16 – Evaluar el cumplimiento plan anual y su valor agregado

Herramienta 17 – Evaluar la planificación y ejecución del trabajo, la revisión de los papeles de trabajo, el informe de auditoría y el seguimiento de acción correctiva.

4. Alcance

La evaluación externa de calidad comprenderá la obtención de información y revisión de la documentación que sustente los servicios de control proporcionados por el OCI de la Empresa del Estado ABC, aplicando la metodología y requerimientos establecidos en el Manual de Evaluación de Calidad elaborado por el IIA. Las actividades vinculadas al desarrollo de la citada evaluación se iniciarán el 1 de octubre de 2014.

El período sujeto a evaluación estará comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2014.

5. Informe a emitir

El informe final de la Evaluación Externa de Calidad será emitido por el equipo evaluador y remitido en forma simultánea, a la Alta Dirección y al jefe del OCI de la Empresa del Estado ABC, el 20 de julio de 2015.

6. Equipo evaluador

- CPC. Silvia Stephany Cornejo Pérez, Certificada como Evaluador / Validador de Calidad en Auditoría Interna por el Instituto de Auditores Internos de Argentina, afiliado al IIA (Octubre de 2012).

- CPC. Liliana del Socorro Purizaca Roa, Certificada como Evaluador / Validador de Calidad en Auditoría Interna por el Instituto de Auditores Internos de Argentina, afiliado al IIA (Octubre de 2012)

La nota biográfica del equipo evaluador se desarrolla posteriormente de los anexos del presente trabajo de investigación.

Capítulo V: Ejecución de la evaluación externa de calidad y análisis de la información

1. Ejecución de entrevistas y encuestas

Como resultado de la aplicación de las entrevistas y encuestas detalladas en el numeral 3 Metodología del capítulo 4, se obtuvo la información y comentarios que se desarrollan en los anexos adjuntos al presente trabajo de investigación, por cada herramienta y de acuerdo al siguiente detalle:

Herramientas 3 y 9 – Resultados del cuestionario y entrevista formulados al jefe del OCI (ver anexo 2)

Herramienta 4 – Encuestas a los clientes del OCI (ver anexo 3)

Herramienta 5 – Encuestas al personal del OCI (ver anexo 4)

Herramienta 7 – Entrevista al Presidente de Directorio de ABC (Ejecutivo ante quien reporta el jefe del OCI) (ver anexo 5)

Herramienta 8 – Entrevistas a gerencias operativas (ver anexo 6)

Herramienta 8A – Entrevista al gerente de Informática (ver anexo 7)

Herramienta 10 – Entrevista al personal del OCI (ver anexo 8)

Herramienta 11 – Entrevista al socio principal y al jefe de equipo encargados de la comisión de auditoría externa efectuada a ABC durante los años 2013 y 2014 (ver anexo 9)

2. Análisis de información

El equipo evaluador efectuó la revisión de la documentación que respalda la labor desarrollada por el OCI (planes, informes, papeles de trabajo y comunicaciones, entre otros), así como, tomó conocimiento de lo informado por el jefe del área, su personal y por los terceros interesados (clientes). Al respecto, el resultado de la revisión y evaluación de la documentación e información recibidas se detalla en el contenido de las siguientes herramientas:

Herramienta 12: Estructura y responsabilidades de la actividad de auditoría interna desarrollada por el OCI de ABC.

Aspectos considerados	Conclusiones
Estatuto de la actividad de AI	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI no cuenta con Estatuto que rijan el desarrollo de su actividad en ABC. La ejecución de sus labores se encuentra enmarcada en lo señalado en el MOF y en el ROF de la entidad. Los citados documentos recogen las funciones establecidas en el Reglamento de los OCI emitido por la CGR. Como consecuencia, la normativa que regula el funcionamiento del OCI no incorpora la definición, normas y Código de Ética de la profesión de AI. • La normativa en el marco de la cual el OCI se desenvuelve, no distingue la naturaleza de los servicios que proporciona el OCI como aseguramiento y consultoría. En este contexto, en la práctica, dicha labor tiene como finalidad la cautela de la legalidad y la eficiencia de los actos y operaciones de ABC, incluyendo el logro de sus resultados; sin embargo, no involucra la ejecución de servicios de asesoramiento o formación orientados a agregar valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de ABC.
Líneas de Reporte del DEA	<ul style="list-style-type: none"> • El Jefe del OCI depende funcional y administrativamente de la CGR. Como consecuencia, la citada entidad dispone su designación, remoción y compensación económica. • No se han creado canales de comunicación directa entre el jefe del OCI y el presidente del Directorio, que le permitan conocer el grado de satisfacción de este último respecto del resultado de sus labores. • El posicionamiento de la función del jefe del OCI en el organigrama de ABC asegura su independencia y un desarrollo efectivo de su actividad. Asimismo, dicho aspecto favorece el flujo adecuado y oportuno de la información. • El OCI no presenta problemas de origen presupuestal. Cuenta con los recursos necesarios para infraestructura, personal y capacitaciones requeridos. • El OCI no considera el resultado de los trabajos ejecutados por auditoría externa como insumo para las labores de planificación de sus servicios de control.
Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • No se han diseñado procesos destinados a brindar una seguridad razonable a terceros interesados de que la actividad de AI funcione de manera eficaz y eficiente o agregue valor, mejorando las operaciones de la organización. • El OCI no ha diseñado indicadores de desempeño respecto de su personal, de su nivel de eficacia, de la calidad de sus productos, de su costo/productividad; que le permitan contar con criterios de medición de la actividad que desarrolla.
Uso de <<Realizado de acuerdo con las “Normas” y Declaración de incumplimiento>>	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que la labor desarrollada por el OCI se enmarca en las funciones establecidas en el Reglamento de los OCI emitido por la CGR, toda la documentación y servicios de control que produce, no hace alusión a las Normas ni a su nivel de cumplimiento.
Proceso de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad desarrollada por el OCI no desempeña un rol adecuado en el proceso de gobierno dentro de ABC, dado que el alcance de sus labores no involucra

	<p>aspectos vinculados a la promoción de la ética y de los valores, a la gestión eficaz del desempeño de la organización y la responsabilidad (accountability); así mismo, no propicia una comunicación eficaz de la información de control de riesgos a las áreas clave de la organización, ni coordina de manera específica las actividades y la comunicación entre la Alta Dirección, Auditoría Externa y Auditoría Interna.</p>
Gestión de Riesgos Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • El rol de la actividad del OCI en la gestión de riesgos empresarial de ABC es mínimo, pues el alcance de sus labores solo se limita a determinar las debilidades en los procesos críticos de las áreas que evalúa en un determinado periodo (dos o tres como máximo en un año), actividad que se desarrolla en forma aislada del contexto organizacional en su conjunto. • El OCI no ha identificado el universo de riesgos empresariales de auditoría interna, aspecto que genera que la planificación de sus labores no se base en los principales riesgos del negocio, lo cual no le permite a ABC contar con un nivel de certeza razonable respecto de la correcta gestión de sus riesgos.
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • En forma adicional al OCI, ABC solo cuenta con el servicio de auditoría externa de naturaleza financiera, proporcionado por las sociedades de auditoría externa (SOA) que son contratadas anualmente; sin embargo, el OCI no efectúa las coordinaciones pertinentes con las SOA, a fin de asegurar una adecuada cobertura de los servicios de control proporcionados a la entidad y la minimización de la duplicación de esfuerzos.
Resolución de la Aceptación de Riesgos por parte de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • ABC no ha definido su tolerancia al riesgo respecto de las actividades y procesos que realiza. La identificación y gestión de sus riesgos se hace en forma aislada por cada área, en virtud de su nivel de operatividad, problemática presentada y experiencia de su líder. • El OCI no interviene de manera alguna en dicho proceso.
Manual de Políticas y Procedimientos de la Actividad de AI	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI no ha formalizado ninguna política o procedimiento adicional para el desarrollo de sus labores, las cuales son realizadas conforme a lo señalado en el MOF y ROF de ABC, en el Reglamento de los OCI y en otras disposiciones de carácter específico que emita la CGR.
Estatuto de Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • ABC no cuenta con un Comité de Auditoría.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Herramienta 13: Evaluación de riesgos y planificación de auditoría

Aspectos considerados	Conclusiones
Planificación	
Políticas y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Se analizaron las políticas y procedimientos que utiliza el OCI (normativa interna, Reglamento de los OCI y disposiciones de la CGR) en el proceso de planificación anual, advirtiéndose que este no consideró la evaluación del riesgo empresarial. <p>El marco del control gubernamental emite de forma anual lineamientos de política que orientan el planeamiento de los servicios proporcionados por los OCIs, a fin de que los órganos del Sistema Nacional de Control dirijan su accionar hacia los procesos u operaciones de mayor riesgo a criterio del Estado, así como los gastos de mayor significancia económica e impacto social. Dichos lineamientos establecen los procesos de mayor riesgo en materia de control de la legalidad (compras de bienes y servicios, obras, proyectos de inversión pública, autorizaciones, licencias y permisos al sector privado, gestión de programas sociales, gestión ambiental y cultural), en materia financiera (exámenes financieros, presupuestales, de tesorería y deuda pública) y en materia de mejora de desempeño (intervenciones públicas enmarcadas en los objetivos de políticas nacionales).</p> <p>Es sobre esta base que el OCI orienta su accionar, limitándose a efectuar labores de aseguramiento (cumplimiento) y control de la legalidad; no desarrolla servicios de asesoría, ni su planeamiento se encuentra fundamentado en los principales riesgos del negocio de ABC.</p>
Universo de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> El universo de auditoría del OCI no considera información proporcionada por la Alta Dirección, ni se focaliza en las líneas de acción establecidas en el Plan Estratégico de ABC. Para definir el universo de auditoría, el OCI prioriza los lineamientos de política anteriormente mencionados, aspecto que resulta en la selección de procesos de compra de bienes y servicios bajo sus diversas modalidades y la priorización de las unidades orgánicas que intervienen en el proceso productivo, que no necesariamente son las de mayor riesgo desde el punto de vista empresarial, tomándose como punto de referencia aquellas en las que no se ha efectuado auditoría en los últimos años.
Proceso de Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> El OCI no ha realizado a la fecha un análisis formal de los riesgos de ABC en relación con los servicios de control efectuados durante los años 2013 y 2014
Planes de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Tal como se ha señalado, los planes de auditoría de los años 2013 y 2014 formulados por el OCI no fueron elaborados sobre la base de los riesgos de mayor importancia para ABC; dado que el proceso de planificación de los servicios de control no incorpora los comentarios o sugerencias respecto de áreas o procesos críticos emitidos por sus clientes que podrían causar impacto en el plan de auditoría. Los lineamientos de política que orientan el planeamiento de control de los OCIs, establecen también el porcentaje de horas hombre que deben ser destinadas a los servicios de control, tal es el caso de que el 70% del total de horas hombres disponibles son destinadas a acciones de control (auditorías), el 15% a actividades de control (seguimiento de medidas correctivas, medidas de austeridad, entre otros) y el otro 15% a encargos específicos de CGR. No se advirtieron mayores coordinaciones entre el OCI con las Sociedades de Auditoría Externa que realizan la auditoría financiera en ABC. El plan de auditoría a cargo del OCI incluye una actividad de control vinculada al seguimiento de medidas correctivas a las recomendaciones contenidas en los Informes resultantes de los servicios de control efectuados por el OCI, por la CGR y por las sociedades de auditoría externa designadas. Teniendo en consideración la naturaleza y complejidad que puede afectar a cada recomendación emitida por el OCI, la normativa vigente no contempla plazos perentorios para la implementación de una recomendación por parte de la entidad. Con la finalidad de definir los servicios de control a desarrollarse, el jefe del OCI convoca a reuniones a su personal a fin de que participe del proceso de planificación de dichos servicios hasta llegar al Informe Final del PAC, el mismo que es visado por el jefe del OCI

	<p>para su posterior remisión a la CGR.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que la CGR revisa el PAC del OCI, se efectúan las coordinaciones necesarias a fin de contar con información suficiente que sustente la programación de los servicios de control propuestos, pudiendo solicitar la modificación del plan, de corresponder. CGR es la única instancia que aprueba el PAC del OCI. • Es de importancia resaltar que para la formulación del PAC, el OCI no realiza retroalimentación del estado situacional de los riesgos vinculados a los hechos consignados en los informes de auditoría anteriormente emitidos por la citada área; aspecto que no resulta en la generación de mayor valor agregado al proceso de planificación que desarrolla el OCI de ABC. • Los planes anuales de control del OCI, correspondientes a los periodos sujetos a evaluación, no incorporaron servicios de control orientados a evaluar la gestión del área de tecnología de la información.
Asignación de recursos	
Asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la planificación de los servicios de control, efectuada por el OCI durante los años 2013 y 2014, se advirtió una adecuada asignación de recursos que permitió el cumplimiento de los planes anuales de control correspondientes. El OCI cuenta con un presupuesto anual aprobado para el desarrollo de los servicios de control, el mismo que está comprendido en el presupuesto institucional de ABC. Dicho presupuesto del OCI es ejecutado en el cumplimiento de los objetivos y metas de la labor de auditoría. • El OCI no solicitó la asignación de recursos adicionales orientados a la atención de solicitudes especiales de la Alta Dirección, trabajos de consultoría, etc., • La reducida estructura orgánica del OCI se mantiene desde hace más de diez años, pese al crecimiento organizacional y nuevos productos ofrecidos por la empresa ABC. Con dos auditores operativos y un supervisor, el OCI viene haciendo frente de manera oportuna a la programación de los servicios de control para ABC. Sobre el particular, ninguna gestión del OCI ha desarrollado un análisis de dotación de personal, a fin de requerir de manera sustentada a la Alta Dirección, la implementación de una nueva estructura orgánica que considere un mayor número de auditores para la cobertura de mayores servicios de control.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Herramienta 14: Capacidad profesional del personal

Aspectos considerados	Conclusiones
Personal - Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI de ABC está integrado por un jefe (economista), un supervisor (contador) y dos auditores (contadores), que cuentan con amplia experiencia profesional en entidades del sector público y privado, desempeñando funciones en el campo de auditoría, con estudios de maestría en temas de auditoría, gestión empresarial y gestión pública en centros de estudios de prestigio, y sujetos de constantes capacitaciones de acuerdo con sus competencias funcionales. Las capacitaciones del personal del OCI, principalmente se refieren a los servicios de control posterior, en el marco de la normativa y principios del control gubernamental establecidos por la CGR. (anexo 10) • Los perfiles del personal del OCI proporcionan exigencias adecuadas en cuanto a educación y experiencia necesarias para cubrir los puestos del OCI. Se advierte que el personal auditor del OCI cumple ampliamente con dichos perfiles del puesto (anexo 11) • El OCI presenta una reducida capacidad operativa; no obstante, el Jefe del OCI no realizó gestión alguna vinculada al incremento de plazas en dicha área, máxime si se considera que dentro del staff de auditores no se cuenta con un especialista en TI. En su oportunidad (cinco años atrás), cuando el OCI auditó el área de TI de ABC, se gestionó la contratación temporal de personal especializado en dicha materia, el mismo que desarrolló la auditoría de TI en coordinación con el personal auditor del OCI; sin embargo, hasta la actualidad no se ha continuado con dicha estrategia de acción. Asimismo, el alcance de la labor del OCI podría verse ampliado si se fortalecieran los planes de entrenamiento, en los cuales se incluyera temática relacionada a la detección de fraudes, trabajos de consultoría en auditoría, gestión de riesgos y Gobierno Corporativo.
Desarrollo profesional continuo	<ul style="list-style-type: none"> • ABC cuenta con políticas sobre capacitación externa continua para todo el personal que desee elevar su nivel de desempeño, previa aprobación del gerente a cargo o de un Comité de Evaluación, incluyendo al personal del OCI. Dicha política no exige una cantidad de horas por año para la educación continua del auditor. En cambio, el marco normativo del control gubernamental exige para los auditores y los servidores públicos que ejercen la labor de auditoría, la acreditación anual de educación y capacitación mínima de 60 horas, cantidad que es cumplida por el personal del OCI. Por su parte, la CGR ofrece gratuitamente al personal de los OCI cursos de capacitación relacionados con el control gubernamental. • Se verificaron los registros de capacitación y la documentación sustentatoria correspondiente a los cursos en los cuales participaron los auditores del OCI durante los periodos 2013 y 2014, determinándose que el personal del OCI asistió a un número considerado de eventos de capacitación y formación que tienen relación con la función de auditoría y procesos administrativos, entre los cuales destacan aquellos relacionados con el Sistema de Control Interno COSO, Contrataciones del Estado, Evaluación de Calidad de Auditoría Interna, Gestión de Riesgos de TI, entre otros. Dichos cursos fueron organizados por el Instituto de Auditores Internos y la Escuela Nacional de Control. También se advirtió que el personal que ocupa el cargo de auditor supervisor asistió a capacitaciones referidas a la supervisión de la auditoría, mas no a cursos de dirección y manejo de personal. (anexo 12) • En el OCI no ha desarrollado políticas orientadas a que su personal obtenga certificaciones profesionales y, por ende, no ha fomentado la asistencia de sus auditores a cursos de preparación y a exámenes. En tal sentido, el personal del OCI no cuenta con certificaciones. • De igual forma, no se observó el diseño de política alguna para estimular al personal del OCI a asistir y participar en asociaciones profesionales; sin embargo, pese a dicha omisión el personal operativo del OCI pertenece al Colegio de Contadores Públicos de Lima y al Instituto de Auditores Internos.
Evaluaciones de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ABC no viene efectuando evaluaciones de desempeño de su personal desde el año 2013. Asimismo, el OCI no diseñó indicadores asociados a la gestión de la actividad de auditoría interna que le permitan medir el desempeño de su área. • Si bien es cierto, el OCI no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño; en

	la práctica, realiza evaluaciones posteriores a cada auditoría, las que son aplicadas por el jefe y el supervisor del OCI, a fin de determinar si se cumplieron con los objetivos de la evaluación realizada y con la calidad de los resultados. Dichas evaluaciones no vienen siendo documentadas en ningún caso; no obstante, contribuyen a la identificación de oportunidades de mejora.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Herramienta 15: Tecnología de la información (TI).

Aspectos considerados	Conclusiones
Alcance y Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Informática brinda el servicio y soporte informático, utilizando tecnología de la información en apoyo a la gestión operativa y administrativa, de las decisiones de la Gerencia General y el Directorio de ABC. Cuenta con: (i) personal con experiencia en medios de prensa, con conocimientos de los procesos de la organización, (ii) infraestructura tecnológica actualizada, (iii) sistemas de información que atienden las necesidades de la organización y (iv) herramientas para dar soporte técnico. Los servicios de soporte y mantenimiento de equipos de comunicaciones perimetrales son tercerizados. • ABC no cuenta con un Comité de Planificación Estrategias de TI, ni con otro organismo que haga sus veces dentro de la entidad. • ABC ha diseñado y aprobado políticas, procedimientos y planes orientados a la seguridad de la información y su monitoreo, los cuales precisan que la Gerencia de Informática es responsable de la protección de la información y de los sistemas de la información, así como, de las coordinaciones que, para tal efecto, deberá realizar con las demás unidades orgánicas. Además de ello, se detallan y exponen los procedimientos y controles vinculados a los accesos, uso, divulgación, interrupción o destrucción de files de información. • No se advirtió ningún tipo de coordinación o intervención del OCI en materia de seguridad de la información. • ABC cuenta con una política empresarial sobre propiedad de los datos que genera día a día en el acontecer noticioso, ya sean fotografías, infografías, suplementos, que constituyen una fuente y que por tanto tienen valor económico, en tanto las características de la referida política empresarial, generan el derecho a mantener, asegurar y controlar el acceso a la data. • ABC no utiliza ningún marco de control de TI (como COBIT, ISO o ITIL) que facilite la evaluación de la gestión y control de los sistemas de información y tecnología.
Organización y Personal	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos cinco años, el OCI no ha prestado servicios de auditoría de TI, ni ha realizado ningún tipo de intervención en labores vinculadas a dicha materia en la organización; dado que no ha priorizado la evaluación de la gestión realizada por la Gerencia de Informática de ABC como parte de los servicios de control programados. • La estructura orgánica del OCI no prevé personal profesional especializado en auditoría de tecnologías de la información; asimismo, el Jefe del OCI no ha gestionado la creación de plazas en el área cuyo perfil de puesto corresponda a un profesional con experiencia en dicha materia. Además de ello, durante los periodos 2013 y 2014, no se ha realizado la contratación de especialistas en dicho campo. • Pese a que el personal del OCI no cuenta con conocimientos ni habilidades de TI, las capacitaciones recibidas por dicho personal sobre dicha materia presentaron un nivel mínimo.
Planificación y Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Pese a que la actividad de TI es crítica en el desarrollo de las operaciones de ABC, el OCI no identifica ni realiza evaluación alguna de los riesgos de TI. En este contexto, no tiene conocimiento de la existencia o no de nuevas estrategias respecto de la instalación de tecnologías dentro de la organización, de nuevas tecnologías que podrían implementarse en la entidad, ni de las actividades vinculadas a la planificación y desarrollo de sistemas de TI a largo plazo.
Cobertura de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI al no ejecutar ningún tipo de intervención en las labores de TI desarrolladas en ABC, no identifica ni cobertura los riesgos de TI en toda la organización. Esto quiere decir que desconoce totalmente la existencia y ejecución de aplicaciones de alto riesgo como proyectos nuevos en desarrollo, de sistemas tercerizados/operados por el vendedor, de aplicaciones de relevancia que soporten la generación de reportes para toma de decisiones de la Alta Dirección, etcétera.
Plan Anual de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes anuales de control de los periodos 2013 y 2014 no incluyen ningún tipo de intervención o servicio de control vinculado a la gestión del área de TI de ABC.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Herramienta 16: Evaluar el cumplimiento del plan anual y su valor agregado

Aspectos considerados	Conclusiones
<p>Informes de Auditoría Emitidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI de ABC en la etapa de la formulación de su Plan Anual de Control, prioriza y define las auditorías a ejecutar, las cuales están orientadas principalmente a la revisión de los procesos de compras de bienes y servicios y a las áreas del giro del negocio de ABC. Dicho PAC consigna también el alcance de las auditorías, el periodo de ejecución, los integrantes de la comisión que estarán a cargo de la labor y las horas hombre asignadas. Es sobre la base del PAC que el OCI de ABC programa, ejecuta sus auditorías y emite sus informes de control, vigilando el cumplimiento de los plazos previstos de cada etapa de los servicios de control (planificación, trabajo de campo e informe). • No obstante, el OCI no ha diseñado políticas formales con respecto a la medición del valor agregado de los informes de auditoría que genera; en tal sentido, no realiza el análisis de las variables vinculadas a dichos informes como por ejemplo, la comparación del costo total del servicio de control versus los ahorros derivados de la implementación de las recomendaciones emitidas por el área, la cantidad de informes de auditoría emitidos, el tiempo transcurrido desde la finalización del trabajo de campo hasta la emisión del informe final, la oportunidad en la emisión de sus recomendaciones, entre otros. Asimismo, no realiza encuestas a sus clientes orientadas a medir el grado de satisfacción de sus expectativas respecto al desarrollo de su labor en ABC. • De la revisión efectuada a los PAC 2013 y 2014, a los informes de cumplimiento de los PAC 2013 y 2014 y a los respectivos informes de auditoría (con incidencia en las fechas de emisión de los informes), se determinó que no se advirtieron retrasos injustificados en la emisión de los informes de auditoría elaborados por el OCI, ni pasivos (servicios de control programados) de años anteriores. Dicha oportunidad está relacionada con los plazos inicialmente programados por el OCI en el momento de formulación de sus PAC, aspecto que no permite al OCI contar con la certeza razonable que estos hayan sido determinados adecuadamente en virtud del alcance de la labor a ser desarrollada. (anexo 13) • Se advirtió que durante la ejecución de una auditoría y en atención a la normativa vigente, el OCI no pone en conocimiento de sus clientes, de manera verbal o informal, los posibles hallazgos, a la medida que estos vayan surgiendo, dado que los hechos involucrados se vinculan a aspectos de carácter punitivo. No obstante, las deficiencias de control interno son comunicadas a la Alta Dirección conforme van siendo identificadas por la Comisión de Auditoría a cargo de la evaluación. El OCI en cumplimiento al marco normativo del control gubernamental, comunica de forma escrita los hallazgos de auditoría a las personas involucradas en los hechos observados, a fin de obtener sus descargos o aclaraciones, los cuales posteriormente son materia de revisión y análisis en forma previa a su inclusión en el respectivo informe. • Teniendo en cuenta las entrevistas y encuestas aplicadas a los clientes de auditoría, con relación al valor que estos le asignan a los informes emitidos por el OCI, se determina que es de relevancia fortalecer el valor agregado que dichos reportes brindan, dado que, desde el punto de vista del presidente de Directorio y de las gerencias operativas, su contenido y sus recomendaciones no aportan mayor valor a la gestión que desempeñan ni al negocio de ABC en su conjunto. En este aspecto, los clientes resaltan que dada la naturaleza posterior de los servicios de control proporcionados por el OCI, sus recomendaciones no resultan en su mayoría oportunas, pues no se anticipan a la ocurrencia de los hechos, sino que sus comentarios son emitidos una vez que estos ya han sucedido y han generado impacto en la organización. Asimismo, se señala que la labor del OCI no cubre las principales líneas estratégicas de acción de ABC, limitándose a la ejecución de labores de aseguramiento (cumplimiento) cuyos resultados no necesariamente contribuyen al logro de los objetivos del negocio; máxime si no advierten comentario alguno respecto de la gestión de riesgos empresarial, control de gestión y Gobierno Corporativo.

<p>Cumplimiento de Planes de Auditoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ejecución del PAC 2013 y 2014 del OCI (anexo 13) registró el cumplimiento oportuno del 100% de las metas anuales programadas, las cuales comprenden todos los servicios de control planificados (acciones de control y actividades de control). <p>Asimismo, de acuerdo con la información contenida en su PAC, el OCI no registra pasivos de años anteriores tanto del año 2013 como del 2014. Sobre este aspecto se resalta que el OCI, al no contar con criterios para la medición de la labor que desarrolla, no puede demostrar con certeza razonable que dicho cumplimiento de metas obedezca a un desempeño eficiente y eficaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cumplimiento de la normativa vigente, el tiempo directo del OCI asignado para la ejecución de sus servicios de control (acciones y actividades) tanto para el ejercicio 2013 como para el 2014 asciende al 85%, porcentaje que, de acuerdo con el Manual de Evaluación de la Calidad, corresponde a una actividad de auditoría interna eficiente.
<p>Informes periódicos a la Alta Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI no formula informes periódicos dirigidos a la Alta Dirección, en los cuales ponga de manifiesto la presencia de factores que incidan en el logro de su PAC, el detalle del valor agregado que su labor genera, exposiciones a riesgos significativos, temas de control, de Gobierno Corporativo o de cualquier otra actividad. El nivel de coordinaciones se limita solo a aquellas comunicaciones estrictamente necesarias para la ejecución de los servicios de control que ofrece.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Herramienta 17: Evaluar la planificación y ejecución del trabajo, la revisión de los papeles de trabajo, el informe de auditoría y el seguimiento de acción correctiva

El equipo evaluador procedió a revisar la documentación vinculada a la labor de auditoría proporcionada por el OCI de ABC, la misma que sustenta las fases de planificación, ejecución, informe y seguimiento de los riesgos residuales y trabajos individuales realizadas durante los periodos 2013 y 2014; con la finalidad de determinar si los trabajos efectuados por el personal del citado órgano de control cumplen con los estándares establecidos por las Normas del IIA y con sus políticas y procedimientos establecidos.

De dicho análisis se han identificado oportunidades importantes de mejora respecto de los criterios claves de cumplimiento de las Normas, las cuales se revelan a continuación:

Área de revisión	Planificación del Trabajo
Adecuado	No
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> El personal del OCI elabora y documenta un plan específico de auditoría para cada servicio de control posterior que incluye su alcance, objetivos, plazos y asignación de recursos, tanto de orden logístico como de personal. Asimismo, documenta el desarrollo de las labores involucradas en la ejecución de dichos servicios. Para efectos de priorizar los servicios de control (acciones y actividades), el OCI no cuenta con documentación que respalde la ejecución de manera sistemática de una evaluación de riesgos preliminar respecto del universo de auditoría de la organización con el fin de determinar la selección de las materias auditables y el establecimiento de los objetivos de dichos servicios. Como consecuencia, la selección de las materias o áreas auditables se fundamenta principalmente en los lineamientos de política del Estado y en el conocimiento, por parte del OCI, de situaciones que alertan riesgos asociados tales como: denuncias recibidas, información difundida en medios periodísticos, etcétera. El OCI no lleva a cabo trabajos de naturaleza externa (dirigidos a partes ajenas de la organización), ni realiza trabajos de consultoría.
Área de revisión	Objetivos del Trabajo
Adecuado	No
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> Si bien es cierto, el OCI realiza una recopilación de información preliminar para cada actividad bajo revisión, con la finalidad de determinar sus puntos de atención; sin embargo, no identifica, evalúa, ni documenta los riesgos relevantes para cada actividad; como consecuencia, los objetivos del trabajo no reflejan los resultados vinculados a dicho proceso. Además de ello, no se considera ni valora de forma específica la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo. El OCI, como parte de sus evaluaciones y de la identificación de desviaciones, revisa los controles implementados por la administración para el cumplimiento de los objetivos y metas vinculados; sin embargo, los comentarios y recomendaciones contenidos en sus informes no se pronuncian respecto del diseño y efectividad de los controles asociados a la materia o área evaluada.
Área de revisión	Alcance del Trabajo
Adecuado	No
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> El alcance de los trabajos efectuados es consistente con los objetivos establecidos; sin embargo, no abarca la evaluación del soporte de los procesos vinculados a las materias auditadas en los sistemas de información, ya que el OCI no considera en sus servicios de control la revisión de

	aspectos relacionados a TI.
Área de revisión	Asignación de Recursos para el Trabajo
Adecuado	No
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> El OCI documenta una evaluación apropiada del personal necesario según el alcance de los servicios de control que proporciona a ABC y los niveles de responsabilidad dentro de la comisión a cargo, basándose en la naturaleza y complejidad del trabajo, restricciones de tiempo y recursos disponibles. Sin embargo, al no considerarse los aspectos vinculados a la TI que soporta todos los procesos e información de ABC, el jefe del OCI no considera dicho aspecto en la asignación del personal para cada servicio de control.
Área de revisión	Programa de Trabajo
Adecuado	Sí
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> El OCI desarrolla programas formales de trabajo que detallan entre otros, los recursos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos de la auditoría. Dichos procedimientos se orientan a identificar, analizar, evaluar y documentar la información obtenida durante la ejecución de los servicios de control. Durante los periodos sujetos a evaluación, no se han formulado ajustes a los programas inicialmente aprobados. Los programas de trabajo formulados no han tomado en consideración el riesgo de fraude.
Área de revisión	Desempeño del Trabajo
Adecuado	Sí
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> El OCI registra suficiente información para soportar las conclusiones y los resultados de la auditoría. El acceso a los papeles de trabajo se encuentra controlado, el mismo que solo está limitado al personal del OCI. Actualmente, el OCI cuenta con infraestructura adecuada que le permite disponer de una oficina independiente y archivos bajo llave; habiéndosele asignado, además, un espacio físico adicional, al cual solo tiene acceso el OCI, para la custodia de los papeles de trabajo con una antigüedad considerable. La normativa vigente prevé disposiciones vinculadas a la entrega y posible revisión de los papeles de trabajo a cargo del OCI, en los cuales se establecen criterios para determinar en un periodo determinado su carácter de reserva; al respecto, no se ha identificado evidencia alguna relacionada a la vulneración de dichas disposiciones. Todos los papeles de trabajo, que sustentan la labor desarrollada en cada servicio de control, cuentan con la identificación y visación del personal auditor a cargo de su elaboración, como también de los niveles de supervisión respectivos; asimismo, se encuentran foliados, fechados y referenciados a la documentación que fundamenta sus análisis, evaluaciones y conclusiones. La supervisión de las labores desarrolladas por el personal auditor se realiza en forma continua y permanente, aspecto que contribuye al logro de los objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal.
Área de revisión	Comunicación de los Resultados
Adecuado	No
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> Se advierte que las comunicaciones con la Presidencia del Directorio se realizan en un nivel que asegure el desarrollo de los servicios de control a ejecutar, para ello se le comunica la fecha de inicio de la auditoría, el área o proceso bajo evaluación y el personal asignado para tal fin. No obstante, no se realiza ninguna coordinación adicional durante el periodo de ejecución del servicio, las mismas que solo se reanudan con el inicio de la comunicación de hallazgos y finalizan con la entrega del (de los) informe (s) de auditoría. Los informes de auditoría emitidos por el OCI contienen las conclusiones a las que ha arribado como resultado de la evaluación ejecutada con relación a situaciones identificadas de carácter específico; sin embargo, no se formula una opinión o conclusión general que recoja un punto de vista integral del proceso o área auditada. El OCI no considera, como parte del contenido de los informes que emite, comentarios relacionados a un desempeño eficiente del cliente de auditoría; pese a que la normativa vigente prevé la inclusión de dicho aspecto en la estructura de los informes.

	<ul style="list-style-type: none"> • El carácter de oportunidad de los informes se ve limitado y afectado debido a la naturaleza de carácter posterior de los servicios de control que brinda el OCI, el mismo que está principalmente focalizado a labores de cumplimiento ex – post y al control de la legalidad, aspecto que deriva en que las recomendaciones versen sobre hechos pasados que ya causaron impacto en la gestión de la organización y no, en la alerta temprana de aspectos que constituyan riesgos en los procesos críticos del negocio de ABC. • La normativa vigente prevé procedimientos en los casos que los informes contengan errores u omisiones de carácter sustancial, lo cual requeriría que tales productos vuelvan a ser remitidos a los terceros interesados con la información corregida; sin embargo, no hemos tomado conocimiento de ninguna reformulación de informes en los periodos sujetos a evaluación. • Teniendo en consideración que el OCI ejecuta sus labores en el marco de las disposiciones legales vigentes vinculadas al control gubernamental, los informes de auditoría no informan que sus trabajos son <<Realizados de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna>> o, de ser el caso, el incumplimiento de las mismas.
Área de revisión	Seguimiento del Progreso
Adecuado	Sí
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme a lo establecido por la normativa vigente, el OCI efectúa y documenta el seguimiento de medidas correctivas de las recomendaciones que emite en sus informes de auditoría en forma permanente, incluyendo además aquellas resultantes de las deficiencias del control interno. En este contexto, identifica el estado de implementación de las recomendaciones como implementada, en proceso o pendiente, según sea el caso; asimismo, reporta dicho estado situacional de manera semestral a la CGR y al presidente del Directorio de ABC. • Si bien es cierto, la normativa no establece plazos perentorios para la implementación de una recomendación, dada la disímil naturaleza y complejidad de las acciones que podría requerir su implementación; el porcentaje de recomendaciones superadas por ABC es aceptable.
Área de revisión	Riesgos Residuales Inaceptables
Adecuado	No
Comentarios del Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo en consideración que el OCI no realiza la identificación y evaluación de los riesgos empresariales de ABC como insumo para programar sus servicios de control, no cuenta con los elementos que le permitan formarse un juicio respecto del nivel de riesgo residual que pueda ser aceptable o no para ABC; como consecuencia, dicho aspecto no es materia de coordinación alguna con el presidente del Directorio de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VI: Informe de evaluación externa de calidad

El informe resultante de la evaluación externa de calidad practicada al OCI de la Empresa del Estado ABC, se elaboró de conformidad con la Herramienta 20A – Modelo de informe para una revisión de evaluación de calidad, en cuya estructura presenta cuatro segmentos: 1) Resumen ejecutivo; 2) Opinión con respecto al cumplimiento de las Normas; 3) Alcance y metodología y 4) Observaciones y recomendaciones.

1. Resumen ejecutivo

El equipo de evaluación externa realizó una evaluación de calidad (EC) de la actividad de auditoría interna (AI) desarrollada por el OCI de la Empresa del Estado ABC. Los objetivos principales de la EC fueron evaluar el cumplimiento de las Normas del IIA por parte de la actividad de AI, evaluar la eficacia de la actividad de AI para cumplir su misión e identificar las oportunidades de mejora en sus procesos de trabajo y gestión, así como su valor para ABC.

2. Opinión con respecto al cumplimiento de las normas

La opinión general es que la actividad de AI desarrollada por el OCI de ABC no cumple con las Normas, específicamente la actividad de auditoría interna cumple de forma parcial con las normas sobre atributos, mientras que no cumple con las normas sobre desempeño. Asimismo, cumple de manera general con el Código de Ética. En el apéndice 1 se incluye una lista detallada del cumplimiento de las normas individuales. El equipo evaluador encontró oportunidades de mejoras que se detallan en el presente informe.

De acuerdo con el manual de evaluación de calidad del IIA, <<No Cumple>> significa que el evaluador llegó a la conclusión de que la actividad de AI desarrollada por el OCI no conoce en su mayoría los objetivos de la *Norma* individual, sección o categoría principal, o no se están haciendo esfuerzos bien intencionados o no se logra alcanzarlos. En general, estas deficiencias tendrán un gran impacto negativo sobre la eficacia de la actividad y su potencial para agregar valor a la organización. También pueden representar significativas oportunidades de mejoras, incluyendo acciones a ser tomadas por la Alta Dirección.

3. Alcance y metodología

Como parte de la preparación para la EC, el equipo evaluador hizo una visita preliminar a ABC para obtener antecedentes, elegir a los ejecutivos a entrevistar durante el trabajo de campo y finalizar los preparativos administrativos y de planificación de la EC. Asimismo, como parte de la evaluación, se revisaron los procesos de evaluación de riesgos y planificación de auditoría del OCI, las metodologías y herramientas de auditoría, los procesos de manejo de personal y de los trabajos, incluyendo los informes y papeles de trabajo de la actividad de AI. El ambiente de la actividad de AI donde realizamos nuestra revisión cuenta con una estructura orgánica formal y personal competente para la labor que desarrolla; no obstante, la actividad de auditoría interna ha limitado su accionar a la ejecución de servicios de control desde el punto de vista del cumplimiento y del control de la legalidad, habiéndose omitido la realización de intervención alguna en la tecnología de la información que soporta las operaciones de ABC. En este contexto, el OCI no ha priorizado la adecuación de dichos servicios a los estándares internacionales contenidos en las Normas del IIA.

Nuestras recomendaciones se dividen en dos grupos:

- Las referidas a ABC y sugieren acciones por parte de la Alta Dirección. Algunos de estos temas están fuera del alcance de EC, según lo determinado anteriormente, y nos llamaron la atención al realizar las encuestas y entrevistas. Las incluimos porque creemos que son útiles para la gerencia de ABC y porque causan un impacto sobre la eficacia de la actividad del OCI y por el valor que agregan.
- Las relacionadas con la estructura de la actividad de AI, el personal, la utilización de recursos y cuestiones similares que deben implementar en el OCI con el respaldo de la Alta Dirección.

4. Observaciones y recomendaciones

Parte I – Temas para la consideración de la Alta Dirección de ABC

Observación 1

La Alta Dirección de ABC no ha priorizado la designación del Comité de Auditoría, ni la formalización del proceso de gestión de los riesgos empresariales, en el marco de la implementación de su Código de Buen Gobierno Corporativo.

ABC aprobó un Código de Buen Gobierno Corporativo en marzo del 2013 que recoge los principios de buen gobierno contenidos en el Código Fonafe. Sobre el particular, como parte de los principios establecidos en dicho código, se encontraba el establecimiento de un sistema efectivo de análisis de riesgo y la conformación del Comité de Auditoría. Pese a ello, hasta la fecha del presente informe dichos principios aún no han sido implementados, situación que incide en el desarrollo de las labores del OCI.

Recomendación

La Alta Dirección deberá priorizar el inicio de las acciones conducentes a la designación del Comité de Auditoría y a la aprobación del estatuto que regule su funcionamiento, a fin de que este órgano apoye al Directorio en el cumplimiento de su obligación de supervisar el proceso de información financiera, el sistema de control interno, el proceso de auditoría y el proceso de la compañía para vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones y el Código de Conducta.

Asimismo, deberá formalizar el proceso de gestión integral de los riesgos de ABC, a fin de asegurar que existan apropiados procesos vinculados a la gestión de riesgos y que estos procesos sean adecuados y eficaces, permitiendo la identificación de potenciales eventos que puedan afectar a la organización, gestionarlos de acuerdo con su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Parte II – Cuestiones específicas de la actividad de auditoría interna

Observación 1

El OCI no cuenta con Estatuto que rija el desarrollo de su actividad en ABC.

Sobre el particular, la ejecución de las labores del OCI se encuentra enmarcada en lo señalado en el MOF y en el ROF de la entidad, documentos que recogen las funciones establecidas en el Reglamento de los OCI emitido por la CGR. Las referidas normativas que regulan el funcionamiento del OCI no incorporan la definición de auditoría interna y de las Normas, lo cual trae como consecuencia que no se haya definido expresamente la naturaleza de los servicios de aseguramiento y consultoría. En tal sentido, en la práctica, la labor realizada por el OCI solo se limita a la cautela de la legalidad y la eficiencia de los actos y operaciones de ABC; no obstante, no involucra la ejecución de servicios de asesoramiento o formación orientados a agregar valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de ABC.

Recomendación

El OCI deberá formular la propuesta de un Estatuto de Auditoría Interna que regule su funcionamiento, incorporando la definición de la labor de auditoría interna y distinguiendo de manera expresa la naturaleza, importancia y aporte de los servicios de aseguramiento y de consultoría que debe proporcionar a ABC. Dicha propuesta deberá ser elevada a la Alta Dirección para la aprobación y difusión respectiva.

Observación 2

El OCI no ha fomentado la creación de canales de interacción directa y de reporte periódico con la Alta Dirección.

No se han advertido canales de comunicación directa entre el Jefe del OCI y el presidente del Directorio, a fin de que le permitan conocer el grado de satisfacción de este último respecto del resultado de la labor de auditoría y de la percepción de su rol en la organización. Además de ello, el OCI no formula informes periódicos dirigidos a la Alta Dirección, en los cuales ponga de manifiesto la presencia de factores que incidan en el logro de su PAC, el detalle del valor agregado que su labor genera, exposiciones a riesgos significativos, temas de control, de Gobierno Corporativo o de cualquier otra actividad; limitando dichas coordinaciones solo a aquellas comunicaciones estrictamente necesarias para la ejecución de los servicios de control que ofrece.

Recomendación

El OCI deberá diseñar e incluir en la propuesta del Estatuto de Auditoría Interna, mecanismos de coordinación y de reporte periódico a la Alta Dirección.

Observación 3

El jefe del OCI no aplica criterios de medición de la actividad de auditoría interna.

El jefe del OCI no aplica criterios de medición respecto de la actividad de auditoría interna que ejecuta en ABC; como consecuencia de ello, no cuenta con indicadores que le permitan conocer el desempeño de su personal, su nivel de eficacia, la calidad de sus productos, su costo/productividad y el valor agregado de los informes de auditoría que genera. Asimismo, no realiza encuestas a sus clientes orientadas a medir el grado de satisfacción de sus expectativas respecto al desarrollo de su labor en ABC.

Recomendación

El jefe de OCI deberá diseñar y aplicar criterios de medición de la actividad de auditoría interna, los cuales deberán incluir como mínimo, además de las encuestas de satisfacción a sus clientes, indicadores vinculados a las variables mencionadas anteriormente. Los resultados obtenidos deberán ser pasibles de análisis por la jefatura del área a fin de adoptar las acciones correctivas que correspondan, aspectos que serán incluidos en los informes periódicos a ser remitidos la Alta Dirección.

Observación 4

Necesidad de fortalecer los programas y planes de entrenamiento para el personal auditor, así como, de fomentar la obtención de certificaciones y la participación en asociaciones profesionales.

El jefe del OCI no cuenta con un diagnóstico situacional que ponga de manifiesto las necesidades de capacitación y entrenamiento de su personal auditor de acuerdo con su nivel de responsabilidad y el crecimiento de las operaciones y procesos de ABC; aspecto que ha generado que el personal auditor no haya recibido capacitaciones en materia de riesgo de fraude, riesgos de TI, gestión integral de riesgos y Gobierno Corporativo. Asimismo, no se ha incentivado al personal en la participación activa en asociaciones profesionales, ni en la preparación necesaria para la obtención de certificaciones vinculadas a auditoría.

Recomendación

El Jefe del OCI deberá elaborar un diagnóstico situacional que incluya las necesidades de capacitación y entrenamiento de su personal, a fin de que este mantenga actualizados sus conocimientos de la industria y fortalezca sus habilidades de auditoría, para cuyo efecto deberá considerar la asignación de responsabilidades dentro del área y la envergadura de las operaciones de ABC, a fin de formular una propuesta de Plan de Capacitación que se ajuste a las exigencias del Plan de Auditoría y a las expectativas de la organización. Además, deberá diseñar los mecanismos conducentes a mejorar las habilidades técnicas de su personal, incentivando su afiliación a asociaciones vinculadas a la profesión y la obtención de certificaciones para ese fin, tales como: CPA (contador público certificado), CIA (auditor interno certificado), CISA (auditor de sistemas de información certificado, CFE (auditor de fraude certificado), entre otras.

Observación 5

El OCI no cuenta con un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad respecto de la labor de auditoría que proporciona a ABC.

No obstante el objetivo estratégico que persigue ABC orientado al fortalecimiento del control de gestión empresarial y en el marco del clima de Gobierno Corporativo actual, el Jefe de OCI no ha diseñado programas de aseguramiento y mejora de la calidad, a fin de que los terceros interesados cuenten con una seguridad razonable de que la actividad de AI se desempeña de acuerdo con su estatuto, el cual debe ser coherente con las Normas y el Código de Ética; opera de manera eficaz y eficiente; y es percibida por dichos terceros como una función que agrega valor y mejora las operaciones de la organización.

Recomendación

El Jefe del OCI deberá implementar un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad que se adecue a las necesidades de ABC, el mismo que deberá considerar, en lo pertinente, los requerimientos contenidos en las Normas.

Observación 6

El OCI no desempeña un rol adecuado en el proceso de gobierno de ABC.

El alcance de las labores del OCI, reflejado en los servicios de control programados en su PAC, no involucra el cumplimiento de un rol activo en el respaldo y promoción de la cultura ética y de los

valores de la organización; asimismo, no realiza intervenciones vinculadas a la gestión eficaz del desempeño de la organización y la responsabilidad (accountability). Adicionalmente, el OCI no propicia una comunicación eficaz de la información de control de riesgos a las áreas clave de la organización, ni coordina de manera específica las actividades y la comunicación entre la Alta Dirección, auditoría externa y auditoría interna.

Recomendación

El OCI debe incorporar como parte de su PAC la evaluación periódica del estado del clima ético de la organización y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y demás procesos para el logro del nivel deseado de cumplimiento legal y ético; incluyéndose como una parte activa que acompaña dichos procesos.

Observación 7

La labor desarrollada por el OCI no contribuye a la mejora de los procesos de gestión de riesgos de ABC.

Si bien es cierto, ABC no ha establecido un proceso formal de gestión de riesgos, ni ha definido su tolerancia al riesgo respecto de las operaciones y procesos que realiza, no se advierte que el Jefe del OCI haya informado a la Alta Dirección respecto de la falta del diseño, formalización, implementación e importancia de dicho proceso y de tal definición en la organización; asimismo, pese a que la actividad de auditoría interna, a través de la observación conjunta de los resultados de sus múltiples servicios de control que ejecuta, reúne la información necesaria para proporcionar un entendimiento del nivel de los procesos de gestión de riesgos en ABC y su eficacia; no ha brindado sugerencias a la Alta Dirección para el establecimiento de dicho proceso.

Recomendación

El OCI deberá contribuir con la Alta Dirección mediante la investigación, evaluación, comunicación y recomendación de mejoras respecto del nivel adecuado y la eficacia de los procesos de riesgos gestionados por la administración de ABC. Si bien es cierto, el Directorio y la Gerencia son responsables de los procesos de control y gestión de riesgos de ABC, el OCI en el desempeño de su rol de consultoría, puede ayudar a la empresa a identificar, evaluar e implementar controles y metodologías de gestión de riesgos para abordar los distintos niveles de exposición a los riesgos empresariales que asume ABC. Asimismo, el rol del OCI en el proceso de gestión de riesgos debe estar documentado en el Estatuto de Auditoría Interna.

Observación 8

El OCI no incorpora como parte de su PAC, la evaluación de la eficacia y eficiencia de los controles implementados por ABC, a fin de promover su mejora continua.

Como parte de cada auditoría ejecutada por el OCI que se realiza a determinada área o proceso, se identifican debilidades de control, las mismas que son reportadas al presidente de Directorio, sin embargo, dicha identificación no representa una evaluación integral de la adecuación de los principales procesos de control que operan a través de la organización; cuyos resultados ayuden a ABC a contar con una seguridad razonable de que dichos procesos apoyan su gestión de riesgos y el logro de sus objetivos establecidos.

Recomendación

El jefe de OCI deberá incluir como parte de su PAC, la programación de un servicio de control que se ejecutará como mínimo una vez al año; el mismo que estará orientado a evaluar la eficacia y eficiencia de los controles implementados por ABC; debiendo elevar el respectivo informe a la Alta Dirección. Dicho informe deberá contener la opinión del jefe del OCI respecto de la adecuación y la eficacia de los procesos de control establecidos por la organización para reducir los riesgos a un nivel aceptable, siendo que dicha opinión deberá estar basada en evidencia de auditoría suficiente y, cuando sea apropiado, en el trabajo de otros proveedores de aseguramiento (auditor externo y las evaluaciones realizadas por la propia gerencia).

Observación 9

El OCI no efectúa coordinaciones con los auditores externos para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

En ABC, en forma adicional a la actividad de auditoría interna desarrollada por el OCI, solo cuenta con los auditores externos como proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría; no obstante, el Jefe de OCI no efectúa las coordinaciones pertinentes respecto a la labor que dichos proveedores de servicios ejecutan en la organización, con la finalidad de asegurar que la cobertura de auditoría esté coordinada y se minimicen las duplicaciones de esfuerzos donde sea posible.

Recomendación

El jefe del OCI deberá programar reuniones periódicas a fin de coordinar los esfuerzos de auditoría y compartir información con el auditor externo de ABC, con el objetivo de asegurar una cobertura

adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos, observando en todo momento el principio de reserva que rige el control gubernamental. Dichas reuniones abordarán, entre otros, temas que suscitan un interés común como: la cobertura de auditoría, el acceso recíproco a los programas de auditoría y papeles de trabajo, el intercambio de los informes de auditoría y las cartas de observaciones y recomendaciones, así como, la comprensión común de las técnicas, los métodos y la terminología correspondientes a la auditoría.

Observación 10

La planificación para la dotación del personal efectuada por el jefe del OCI, no prevé la incorporación de un profesional especialista en auditoría de TI.

Pese a que la tecnología de la información apoya la gestión operativa y las decisiones de los órganos de la entidad, representando un proceso crítico en ABC, el jefe del OCI no consideró como parte de los recursos humanos necesarios para lograr una adecuada cobertura de auditoría, un personal profesional especialista en auditoría de TI, no habiendo solicitado ni gestionado ante la Alta Dirección la incorporación formal en la estructura orgánica del OCI de la función de auditoría de TI y, como consecuencia, no se posibilitó ningún tipo de contratación que incluya las habilidades, capacidades y conocimientos técnicos vinculados a la materia.

Esta situación ha generado que, durante los últimos cinco años, el OCI no haya realizado intervención alguna a través de sus servicios de control en la función de TI, la misma que se encuentra a cargo de la Gerencia de Informática; aspecto que no permite a ABC contar con la seguridad razonable de que los riesgos vinculados a TI (gestión de amenazas, puntos vulnerables, privacidad, supervisión, cumplimiento de regulaciones y legislación, seguridad de redes inalámbricas, protección contra intrusiones, tercerización, gestión de identidad, mediciones de seguridad empresarial, entre otros) vengan siendo gestionados adecuadamente.

Recomendación

El jefe del OCI deberá realizar las acciones necesarias a fin de definir y formalizar el perfil del puesto correspondiente a un especialista en auditoría de TI, así como, determinar las funciones que le serán asignadas a dicho personal, considerando para ello el Plan Anual de Auditoría y las necesidades de la organización, dado que es imprescindible que los auditores internos aborden la problemática y riesgos relacionados con la tecnología de la información ya que están integrados en cada uno de los procesos

del negocio que respaldan. Dicha propuesta deberá ser elevada a la Alta Dirección para viabilizar su incorporación al OCI.

Observación 11

El jefe del OCI no desarrolla un Plan de Auditoría Basado en Riesgos a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna y de asegurar que dicho plan sea consistente con las metas de la organización.

Pese a que ABC no ha establecido un proceso formal de gestión de riesgos, ni ha definido su tolerancia sobre la materia; no se cuenta con documentación que evidencie que el jefe del OCI, a efectos de elaborar su plan anual de control, ejecutó de manera sistemática una evaluación de riesgos preliminar respecto del universo de auditoría de ABC con el objetivo de determinar la selección de las materias auditables que tienen mayor exposición y el establecimiento de los objetivos de los servicios de control. Adicionalmente, el universo de auditoría considerado por el OCI no incluyó los componentes del plan estratégico de la organización, ni informaciones o sugerencias recibidas de la Alta Dirección.

Como consecuencia de ello, los servicios de control programados (incluyendo sus objetivos, alcance, oportunidad y asignación de recursos) solo se fundamentan en los lineamientos de política del Estado y en el conocimiento, por parte del OCI, de situaciones que podrían alertar riesgos asociados tales como: denuncias recibidas, información difundida en medios periodísticos, etc.; situación que impide a la Alta Dirección contar con la seguridad razonable de que las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría emitidos, generen valor agregado para la organización que coadyuve al cumplimiento de sus objetivos.

Recomendación

El Jefe del OCI deberá incorporar en su universo de auditoría los componentes del Plan Estratégico de ABC como base para su evaluación de riesgos, para cuyo efecto y en tanto ABC no formalice un proceso de gestión de sus riesgos empresariales, utilizará su propio juicio sobre los riesgos, después de considerar las aportaciones de la Alta Dirección. Asimismo, deberá utilizar dicho universo como base para la formulación y calendarización de su plan anual de control, el mismo que deberá mantenerse actualizado a fin de reflejar los cambios en la dirección y estrategias de la gestión.

Observación 12

El jefe del OCI no incluye como parte de sus informes de control la formulación de opiniones globales sobre determinada materia o proceso evaluado, ni considera comentario alguno cuando, como resultado de la auditoría practicada, algún área o proyecto observa un desempeño satisfactorio.

Los informes de auditoría emitidos por el OCI contienen las conclusiones a las que se arribó como resultado de la evaluación ejecutada respecto de situaciones identificadas de carácter específico; sin embargo, no se formula una opinión o conclusión general que recoja un punto de vista integral del proceso o área auditada. Asimismo, el OCI no considera, como parte del contenido de los informes que emite, comentario alguno cuando observa un desempeño eficiente en el área o proyecto evaluado, pese a que la normativa vigente prevé la inclusión de dicho aspecto en la estructura de los informes.

Recomendación

El jefe del OCI debe considerar la emisión de opiniones globales, juicios o conclusiones alcanzadas en el contenido de sus informes, cuando sea pertinente, sea esta favorable o no, a fin de poder brindar a la Alta Dirección un punto de vista integral del proceso o área auditada, debiendo exponerse adecuadamente los criterios o causas que la fundamentan. Asimismo, el jefe del OCI debe alentar a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.

Observación 13

El OCI no reporta en sus informes respecto de las aseveraciones vinculadas al cumplimiento de las Normas.

Dado que el OCI no ha implementado un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) para la actividad de auditoría interna que proporciona a ABC, no incluye en el contenido de sus informes de control las siguientes afirmaciones: <<Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna>> o la <<Declaración de incumplimiento de las Normas>>.

Recomendación

El OCI deberá implementar un PAMC en la actividad de auditoría interna que desarrolla, de cuyos resultados dependerá la inclusión en sus informes de control de determinada aseveración vinculada al cumplimiento o incumplimiento de las Normas.

Esperamos haber sido útiles para ABC. Nos complaceremos en responder las preguntas adicionales relacionadas con este informe y brindar toda la información que nos soliciten al respecto.

Miembros del equipo de evaluación

.....
CPC. Silvia Stephany Cornejo Pérez, Evaluador / Validador de Calidad

.....
CPC. Liliana del Socorro Purizaca Roa, Evaluador / Validador de Calidad

Apéndice 1

**Herramienta 19 - Resumen de la evaluación
del cumplimiento de las Normas
(Marque con X la decisión del evaluador)**

EVALUACIÓN GENERAL	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	X NC
NORMAS SOBRE ATRIBUTOS	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
<hr/>			
1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1010 Reconocimiento de la Definición de AI	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1100 Independencia y Objetividad	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
1110 Independencia de la organización	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
1111 Interacción directa con el Consejo	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1120 Objetividad individual	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
1130 Impedimento a la independencia u objetividad	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
1200 Aptitud y Cuidado Profesional	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
1210 Aptitud	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
1220 Cuidado profesional	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
1230 Desarrollo profesional continuado	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
1300 Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1310 Evaluaciones de Programas de Calidad	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1311 Evaluaciones internas	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1312 Evaluaciones externas	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1320 Reporte sobre el programa de calidad	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1321 Utilización de <<Realizado de acuerdo con las Normas>>	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
1322 Declaración de incumplimiento	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
NORMAS SOBRE DESEMPEÑO	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
<hr/>			
2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2010 Planificación	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2020 Comunicación y aprobación	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2030 Administración de recursos	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2040 Políticas y procedimientos	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2050 Coordinación	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2060 Informe a la Alta Dirección y al Consejo	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC

2100 Naturaleza del Trabajo	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2110 Gobierno	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2120 Gestión de riesgos	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2130 Control	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2200 Planificación del Trabajo	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2201 Consideraciones sobre planificación	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2210 Objetivos del trabajo	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2220 Alcance del trabajo	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2230 Asignación de recursos para el trabajo	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2240 Programa de trabajo	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2300 Desempeño del Trabajo	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2310 Identificación de la información	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2320 Análisis y evaluación	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2330 Documentación de la información	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2340 Supervisión del trabajo	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2400 Comunicación de Resultados	<input type="checkbox"/> GC	XCP	<input type="checkbox"/> NC
2410 Criterios para la comunicación	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2420 Calidad de la comunicación	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2421 Errores y omisiones	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2430 Uso de <<Realizado de conformidad con las <i>Norma</i> >>	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2431 Declaración de incumplimiento de las Normas	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2440 Difusión de resultados	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2450 Opiniones globales	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
2500 Seguimiento del Progreso	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC
2600 Decisión de Aceptación de Riesgos por la Dirección	<input type="checkbox"/> GC	<input type="checkbox"/> CP	XNC
CÓDIGO DE ÉTICA DEL IIA	XGC	<input type="checkbox"/> CP	<input type="checkbox"/> NC

5. Brechas identificadas entre la función de auditoría desarrollada por el OCI de ABC, en el marco de las disposiciones establecidas por la CGR; y, el cumplimiento de los estándares establecidos por las Normas.

Como resultado de la aplicación de las herramientas contenidas en el Manual de Evaluación de la Calidad del IIA a la función de auditoría interna desarrollada por el OCI en la Empresa del Estado ABC, se han identificado trece (13) brechas entre dicha función, ejecutada en el marco de las disposiciones establecidas por la CGR; y los estándares internacionales contenidos en las Normas.

Asimismo, considerando el resultado integral de la evaluación y, principalmente, las respuestas obtenidas como resultado de las encuestas y entrevistas realizadas al presidente de Directorio y a las gerencias operativas de ABC; el equipo evaluador, aplicando sus conocimientos, juicio y experiencia profesional, ha identificado ocho (8) aspectos que impactan de manera crítica en el desarrollo de la función de auditoría interna, ya que afectan los principales fundamentos considerados en su definición establecida por las Normas.

Las brechas identificadas y los aspectos críticos determinados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7
Brechas identificadas

Brechas identificadas	Impactan de manera crítica en la función de la auditoría interna considerando las Normas		Justificación de la opinión del equipo evaluador
	Sí	No	
El OCI no cuenta con Estatuto que rija el desarrollo de su actividad en ABC.	X		El OCI no proporciona servicios de consultoría (funciones de asesoramiento o formación) orientados a agregar valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
El OCI no ha fomentado la creación de canales de interacción directa y de reporte periódico con la Alta Dirección.		X	
El jefe del OCI no aplica criterios de medición de la actividad de auditoría interna.		X	
Necesidad de fortalecer los programas y planes de entrenamiento para el personal auditor, así como, de fomentar la obtención de certificaciones y la participación en asociaciones profesionales.	X		El personal del OCI no cuenta con conocimientos técnicos respecto de riesgo de fraude, riesgos de TI, gestión integral de riesgos y Gobierno Corporativo; aspectos de relevancia para ABC pero que no vienen siendo evaluados.

Brechas identificadas	Impactan de manera crítica en la función de la auditoría interna considerando las Normas		Justificación de la opinión del equipo evaluador
	Sí	No	
El OCI no cuenta con un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad respecto de la labor de auditoría que proporciona a ABC.	X		Los clientes del OCI no cuentan con una seguridad razonable respecto a que la función de auditoría agregue valor a la gestión y no consideran al jefe del área como un miembro clave de la dirección de ABC.
El OCI no desempeña un rol adecuado en el proceso de gobierno de ABC.	X		El OCI no incorpora como parte de su PAC la evaluación periódica del estado del clima ético de ABC y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y demás procesos para el logro del nivel deseado de cumplimiento legal y ético.
La labor desarrollada por el OCI no contribuye a la mejora de los procesos de gestión de riesgos de ABC.	X		Pese a que el OCI dispone de la información necesaria, no ha ejercido su rol de consultoría y no ha contribuido con ABC en la identificación, evaluación e implementación de controles y metodologías de gestión de riesgos para abordar los distintos niveles de exposición de la entidad.
El OCI no incorpora como parte de su PAC, la evaluación de la eficacia y eficiencia de los controles implementados por ABC, a fin de promover su mejora continua.	X		El jefe del OCI no emite opinión respecto de la adecuación y la eficacia de los procesos de control establecidos por la organización para reducir los riesgos a un nivel aceptable.
El OCI no efectúa coordinaciones con los auditores externos para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.		X	
La planificación para la dotación del personal efectuada por el jefe del OCI, no prevé la incorporación de un profesional especialista en auditoría de TI.	X		Durante los últimos 5 años, el OCI no ha realizado intervención alguna en la función de TI, aspecto crítico para ABC; lo cual no ha permitido contar con la seguridad razonable de que los riesgos vinculados a TI vengán siendo gestionados adecuadamente.
El jefe del OCI no desarrolla un Plan de Auditoría Basado en Riesgos a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna y de asegurar que dicho plan sea consistente con las metas de la organización.	X		El OCI no ejecutó de manera sistemática una evaluación de riesgos respecto del universo de auditoría de ABC para determinar las materias auditables que tienen mayor exposición; asimismo, dicho universo no incluyó los componentes del plan estratégico de la organización, impactando de manera considerable en los objetivos, alcance, oportunidad y asignación de recursos de los servicios de control programados.
El jefe del OCI no incluye como parte de sus informes de control la formulación de opiniones globales sobre determinada materia o proceso evaluado, ni considera comentario alguno cuando, como resultado de la auditoría practicada, algún área o proyecto observa un desempeño satisfactorio.		X	
El OCI no reporta en sus informes respecto de las aseveraciones vinculadas al cumplimiento de las Normas.		X	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Conclusiones

Como resultado del presente trabajo de investigación y del análisis efectuado de la información obtenida, se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos y responder a la pregunta de investigación planteada, habiéndose formulado las siguientes conclusiones:

1. La función de auditoría interna ejecutada por el Órgano de Control Institucional (OCI) de la Empresa del Estado ABC, en el marco de las disposiciones establecidas por la Contraloría General de la República del Perú (CGR), no cumple con los estándares establecidos por las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna; habiéndose identificado brechas de mayor y menor impacto en el desarrollo de la citada función, las mismas que limitan la eficacia de la actividad y su potencial para agregar valor a la organización.
2. Se han identificado oportunidades orientadas a mejorar el desempeño de la actividad de auditoría interna ejecutada por el OCI, las mismas que han sido plasmadas en las recomendaciones formuladas por el equipo evaluador, las cuales están relacionadas principalmente a: rol de AI en los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de ABC; planeamiento de servicios de control basados en riesgos; planes de dotación y capacitación del personal de AI; estatuto de AI e implementación del programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la actividad de AI.

Recomendación

Que la Alta Dirección y el jefe del OCI de ABC realicen las coordinaciones pertinentes, a fin de que se determinen los planes de acción específicos orientados a la implementación de las recomendaciones formuladas por el equipo evaluador en relación con las brechas identificadas, debiendo priorizarse los aspectos críticos que impactan de manera significativa en el aporte que la función de AI proporciona a ABC, los cuales consideran los estándares internacionales contenidos en las Normas (Conclusiones 1 y 2).

Bibliografía

- Cahuana Quino, Alex (2008). *“La Eficiencia en la Actividad Empresarial del Estado – Gestión Pública”*. Perú.
- Fundación de Investigación del IIA (2009). EE.UU. *“Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría”*. EEUU.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010). *“Metodología de la investigación”*. 5ta edición. México.
- Instituto de Auditores Internos (2011). *“Manual de Evaluación de Calidad”*. 6ta edición. EE.UU.
- Instituto de Auditores Interno (2012). *“Guía Práctica del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad”*. EE.UU.
- Silva Iberico, Kori (2012). “Evaluaciones de Calidad de Auditoría Interna y las implicancias de la Circular SBS G-161-2012”. En: *KPMG*. noviembre de 2012. Fecha de consulta: 20/12/2014. <<https://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/sala-de-prensa/articulos-opinion/Documents/12-11-2012-Articulo-Calidad-en-Auditoria-Interna-Kori-Silva.pdf>>.
- Instituto de Auditores Internos de España (2013); *“Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna”*. España.
- Empresa del Estado ABC (2014). *“Plan Estratégico Institucional Modificado 2013 – 2017”*. Perú.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Modificada por las Leyes n.os 28396 de 25 de noviembre de 2004, 28422 de 17 de diciembre de 2004, 28557 de 28 de junio de 2005 y 29622 de 7 de diciembre de 2010.
- Reglamento de los Órganos de Control Institucional, aprobado mediante Resolución de Contraloría General N° 459-2008-CG de 30 de octubre de 2008 y modificado por las Resoluciones de Contraloría General N° 099-210-CG del 23 de abril de 2010 y 220-2011-CG del 19 de agosto de 2011 (en adelante Reglamento de los OCI).

Anexos

Anexo 1

Código de Ética

Principios

Los auditores internos deben aplicar y defender los siguientes principios:

1. Integridad

La integridad de los auditores internos establece confianza y por lo tanto proporciona la base para confiar en su juicio.

2. Objetividad

Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional en la recolección, evaluación y comunicación de información sobre la actividad o proceso a ser examinado.

Los auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias pertinentes para que no se vean indebidamente influidos por sus propios intereses o por otras personas al emitir un juicio.

3. Confidencialidad

Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin una autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional de hacerlo.

4. Competencia

Los auditores internos aplican sus conocimientos, habilidades y experiencia necesaria en la prestación de servicios de auditoría interna.

Normas de Conducta

1. Integridad

Los auditores internos:

- 1.1. Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia, y responsabilidad.
- 1.2. Respetarán las leyes y divulgarán lo que espera la ley y su profesión.
- 1.3. No serán parte de cualquier actividad ilegal, ni participarán en actos que vayan en detrimento de la profesión de la auditoría interna o de la organización.
- 1.4. Respetarán y contribuirán con los objetivos legítimos y éticos de la organización.

2. Objetividad

Los auditores internos:

- 2.1. No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o perjudicar aparentemente en su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que pueden estar en conflicto con los intereses de la organización.
- 2.2. No aceptarán nada que pueda perjudicar su juicio profesional.
- 2.3. Deberá revelar todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de actividades bajo revisión.

3. Confidencialidad

Los auditores internos:

- 3.1. Serán prudentes en el uso y la protección de la información adquirida en el ejercicio de sus funciones.
- 3.2. No utilizarán información para lucro personal o de alguna otra manera que sea contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

4. Competencia

Los auditores internos:

- 4.1. Participarán solo en aquellos servicios para los que tienen los conocimientos necesarios, habilidades y experiencia.
- 4.2. Desempeñarán los servicios de auditoría interna, de acuerdo con los *Normas Internacionales para la Práctica Profesional en Auditoría Interna*.
- 4.3. Mejorarán continuamente su dominio, la efectividad y la calidad de sus servicios.

Fuente: Marco Internacional para la Práctica Profesional, 2013.

Anexo 2

Herramientas 3 y 9 – Resultados del cuestionario y entrevista formulados al jefe del OCI

A fin de presentar adecuadamente los comentarios vertidos por el jefe del OCI, resultantes de la aplicación de las herramientas 3 y 9, el equipo evaluador consideró integrar la información obtenida, con el objetivo de exponer claramente los aspectos estrechamente vinculados relacionados con la labor del OCI en ABC.

Aspectos considerados	Comentarios del jefe del OCI
Supervisión del Consejo de Administración y de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una política de control de gestión escrita para ABC, que resguarda los procesos de la organización. Esta política comprende la emisión de disposiciones, planes y normas operativas; así como, procedimientos que promueven la mejora continua de los procesos. • ABC no cuenta con un sistema integral de gestión de riesgos, tampoco se ha implementado un Comité de Auditoría. • El personal del OCI durante el año 2013 participó solamente en calidad de veedor en los comités de gerencia realizados de manera semanal, no habiéndose formulado informe alguno sobre los resultados de dichos comités. Para el año 2014 la participación del OCI no fue requerida por la Alta Dirección ni tampoco solicitada por el mismo OCI. • El OCI no participa de las reuniones de planeamiento estratégico de ABC.
Estatuto y entorno para la ejecución de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI carece de Estatuto; no obstante, realiza sus funciones en el marco de lo señalado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de ABC, el mismo que contiene principalmente lo dispuesto por el Reglamento de los OCI. • Los aspectos relacionados a riesgo empresarial, Gobierno Corporativo, metas y objetivos del negocio, no vienen siendo materia de evaluación por parte del OCI.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un universo de auditoría de riesgos empresariales, controles de gestión y responsabilidades, cuya evaluación preliminar sirva como insumo para la formulación de su Plan Anual de Control (PAC). • El PAC no considera los riesgos identificados por la organización, plan estratégico de negocios ni plan tecnológico de ABC. • En los últimos cinco (5) años, la planificación de los servicios de control a cargo del OCI, no priorizó la inclusión de aspectos vinculados a la tecnología de la información; dado que los lineamientos de política de la CGR priorizan otros campos de intervención. Además, se precisa que, en la actualidad, el OCI no dispone de personal especializado en la materia. • La planificación del OCI se elabora en base a los lineamientos de política dictados por la CGR.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura orgánica de ABC considera un nivel jerárquico que define la autoridad necesaria al personal del OCI, facilitando el desarrollo de sus labores con absoluta independencia; coadyuvando al logro de las metas del OCI. • Las políticas, procedimientos y prácticas establecidas contribuyen al logro de las metas del OCI.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Los perfiles establecidos para el personal del OCI incluyen altos estándares de preparación y experiencia práctica en la labor de auditoría. • El OCI cuenta con un jefe, un supervisor, dos auditores y un personal de apoyo, personal que resulta escaso para abarcar un mayor número de servicios de auditoría, así como para el desarrollo periódico de auditorías sobre tecnología de la información. • La coordinación del personal, incluyendo al jefe de OCI, se realiza en forma constante; aspecto que coadyuva a que dicho personal tenga pleno conocimiento de la gestión, planificación y políticas de auditoría. • El personal del OCI no es considerado en los programas de capacitación orientados a la formación de líderes o ejecutivos para la organización. Asimismo, dado el número de personal asignado al OCI no es factible que se realice rotación alguna en el personal.
Dirección y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI no utiliza los resultados derivados de sus servicios de control como insumo para entender los procesos de riesgos y control de la empresa; en consecuencia, no ha formulado matriz de riesgos de auditoría de los procesos y los controles implementados por ABC.

	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al alcance del trabajo de cada auditoría, estos satisfacen los objetivos determinados inicialmente en el proceso de planificación anual. • Los hechos observados en el desarrollo de un servicio de control son comprendidos en el Informe de Auditoría, el mismo que es remitido, conforme a los plazos establecidos en el PAC del OCI, tanto a la Alta Dirección de ABC como a la CGR. • Los hechos observados son debidamente comunicados al personal involucrado en los mismos, a fin de que presenten sus comentarios, los cuales son materia de evaluación e inclusión en el informe final a ser emitido, de corresponder. • Las recomendaciones, contenidas en los informes del OCI, se orientan a la mejora de procesos del negocio; las mismas que a la fecha de evaluación advierten un alto grado de implementación. • No hay mayor coordinación entre el OCI y los auditores externos, la cual está limitada solo a la atención de requerimientos de información formulados por las SOA, los mismos que involucran principalmente informes de servicios de control, de evaluación de cumplimiento del PAC y de seguimiento de medidas correctivas. • La labor ejecutada por la SOA podría mejorar los resultados suministrados a ABC si existieran mayores niveles de coordinación con el OCI respecto de las situaciones identificadas por este durante el desarrollo de sus actividades, a fin de no duplicar esfuerzos en temas de naturaleza similar y lograr mayor cobertura del control gubernamental en ABC.
<p>Mejora en la calidad/procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dados los lineamientos emitidos por la CGR a través de la Resolución de Contraloría General N° 274-2014-CG del 13 de mayo del 2014 que aprueba la Directiva N° 003-2014-CG/ACA - Revisión de oficio de los informes emitidos por los Órganos de Control Institucional de acuerdo a estándares de calidad; se han sostenido reuniones de trabajo con el personal del OCI a fin de que se realicen los esfuerzos necesarios para optimizar el ciclo de los procesos de auditoría y brindar resultados oportunos, siguiendo con el cumplimiento de los plazos planificados en cada servicio de control, sin embargo, no se ha formalizado disposición alguna sobre la materia. • Respecto del uso de tecnología aplicada a los procesos de auditoría, el OCI cuenta desde el año 2008 con el software TeamMate, sistema en el cual se registran las labores vinculadas a la planificación de los servicios de control, desarrollo de procedimientos y elaboración de papeles de trabajo. Asimismo, dicho sistema al cual tiene acceso todo el personal del OCI, facilita la supervisión y monitoreo por parte de los niveles correspondientes de las labores que realiza el personal operativo día a día. Sin embargo, pese a que el software cuenta con un repositorio de información digitalizada de los papeles de trabajo, el OCI debe tener igualmente dichos papeles en físico, considerando que estos constituyen evidencia de la labor desarrollada y es requerida en su oportunidad por los niveles de tramitación y gestión respectivos. De otro lado, en la actualidad no se viene aprovechando todas las funcionalidades del software, dado que no se dispone de las licencias suficientes para que las diferentes unidades orgánicas puedan acceder a él y realicen el registro oportuno del seguimiento de medidas correctivas correspondiente, adjuntando la documentación sustentatoria respectiva; lo cual ha motivado que este proceso siga realizándose por el OCI fuera del software con la dilación de tiempos que dicha labor genera. • En relación a programas de revisión interna y de evaluación de calidad de la actividad del OCI, se precisa que, desde la planificación hasta la emisión de los productos resultantes de los servicios de control proporcionados por el OCI, tanto el Jefe del área como la supervisión y los auditores encargados de las labores operativas, realizan el control de calidad a los procesos involucrados en el ejercicio de la función de auditoría al 100%, en coordinación con la unidad orgánica de la CGR bajo cuyo ámbito se ejercen funciones. Asimismo, una vez emitido el informe de auditoría, este puede ser pasible de revisiones posteriores, en tanto sea seleccionado por la unidad orgánica de la CGR que

	<p>realiza el aseguramiento de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• No se realizan evaluaciones externas de calidad de la labor de auditoría desarrollada por el OCI, dado que la normativa vigente no contempla disposiciones sobre la materia.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3

Herramienta 4 – Encuesta a los clientes del OCI

Como parte de la evaluación externa de calidad de la actividad de auditoría interna, se seleccionó una muestra de treinta (30) clientes de auditoría del OCI, la cual abarcó todas las unidades orgánicas de ABC e incluyó personal de nivel gerencial, jefaturas y colaboradores operativos; sobre la cual se aplicó una encuesta relacionada a la citada evaluación. Para tal efecto, el equipo evaluador remitió dicha encuesta vía correo electrónico al personal incluido en la muestra referida, en el cual se describía el propósito de la misma, precisándose que la respuesta respectiva debería ser remitida por la misma vía. Los resultados obtenidos son los siguientes:

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE AUDITORÍA

Criterio de Evaluación: 4 = Excelente, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Pobre

Relación con la Dirección

- 1 Auditoría interna como integrante valioso del equipo gerencial.
- 2 Ubicación organizacional de la actividad de auditoría interna para asegurar su independencia y capacidad para cumplir sus responsabilidades.
- 3 Acceso libre e irrestricto de los auditores a registros, información, centros operativos y empleados para desarrollar sus trabajos.
- 4 La actividad de auditoría interna promueve el enfoque al cliente brindando un trabajo de calidad.

Cantidad				Porcentaje			
4	3	2	1	4	3	2	1
		20	10			67%	33%
30				100%			
30				100%			
15	15			50%	50%		

Personal de Auditoría

- 5 Objetividad de los auditores internos.
- 6 Profesionalismo de los auditores.
- 7 Conocimiento de su industria/organización/procesos/factores de éxito.
- 8 Calidad de la relación y afinidad entre los auditores y su departamento.

20	10			67%	33%		
20	10			67%	33%		
25	5			83%	17%		
25	3	2		83%	10%	7%	

Alcance del Trabajo de Auditoría

- 9 Selección de áreas o temas importantes para auditar.
- 10 Notificación previa a la auditoría sobre el propósito y alcance.
- 11 Inclusión de sus sugerencias sobre áreas o temas a auditar.

20	5	5		66%	17%	17%	
30				100%			
		25	5			83%	17%

Proceso e Informe de Auditoría

- 12 Retroalimentación de los temas que surgen de las auditorías.
- 13 Duración de la auditoría.
- 14 Oportunidad del informe de auditoría.
- 15 Exactitud de las observaciones de auditoría.
- 16 Claridad del informe de auditoría.
- 17 Utilidad de la auditoría para mejorar los procesos de negocios y los controles.
- 18 Seguimiento de las acciones correctivas por auditoría interna.

5	20	5		17%	66%	17%	
	15	15			50%	50%	
30				100%			
25	5			83%	17%		
25	5			83%	17%		
20	10			67%	33%		
25	5			83%	17%		

Gestión de la Actividad de Auditoría Interna

- 19 Su entendimiento del propósito de la actividad de auditoría interna.
- 20 Eficacia de la gestión de auditoría interna.
- 21 Calidad del desarrollo del personal para posteriores transferencias desde/hacia otros departamentos.

20	10			67%	33%		
15	15			50%	50%		
25	5			83%	17%		

Valor Agregado

- 22 Asistencia prestada a la dirección en la evaluación de riesgos.
- 23 Trabajo asociado con la dirección sobre temas de control.
- 24 Grado de impacto en el gobierno corporativo.

			30				100%
			30				100%
			30				100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tal y como lo revela el resultado de la encuesta aplicada, existen tres aspectos críticos de la función de auditoría interna que son percibidos con resultados desfavorables por parte de los clientes de auditoría. Estos aspectos, que se vinculan entre sí, son aquellos relacionados al nivel de consideración por parte del OCI de las sugerencias de los clientes sobre las áreas o temas a ser auditados, respecto del cual el 67% señaló que dicho nivel era regular y el 33% pobre; y al valor agregado, tema en el cual la totalidad del personal encuestado señaló que la labor desarrollada por el OCI no tenía presencia alguna en la evaluación del riesgo empresarial, en el sistema de control interno y en la implementación del buen Gobierno Corporativo.

En este contexto, estos resultados se condicen con el tercer tema crítico, en el cual un 33% de los clientes indican que la auditoría interna no es considerada un integrante valioso para el equipo gerencial.

Anexo 4

Herramienta 5 – Encuestas al personal del OCI

El equipo evaluador remitió, vía correo electrónico, la siguiente encuesta al personal que realiza labores de auditoría en el OCI, las mismas que fueron resueltas y remitidas por la misma vía; habiéndose adoptado los mecanismos necesarios que aseguren la confidencialidad de la identidad de dicho personal, a fin de que se obtenga información útil y fiable para los fines de la presente evaluación.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Criterio de Evaluación: 4 = Excelente, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Pobre

Conocimiento y Habilidades

- 1 Expectativas de la gerencia.
- 2 Gobierno Corporativo.
- 3 Misión y objetivos de AI.
- 4 Políticas y procedimientos de la actividad de AI.
- 5 Relación con los clientes de AI.
- 6 Normas de Auditoría Interna.
- 7 Conocimiento de los procesos y operaciones de la organización.
- 8 Documentación y revisión de sistemas o procesos.
- 9 Evaluación del control interno.
- 10 Objetividad e independencia de los auditores internos.
- 11 Riesgo de la auditoría.
- 12 Técnicas/herramientas generales de auditoría.
- 13 Tecnología, equipamiento y software vigentes.
- 14 Técnicas/herramientas de auditoría de tecnología de la información.
- 15 Destreza para realizar entrevistas.
- 16 Auditoría de desempeño.
- 17 Redacción de informes.

4	3	2	1
	3		
		3	
3			
3			
	3		
3			
3			
	3		
3			
	3		
	3		
			3
3			
3			
3			

Formación

- 19 Seminarios de formación profesional dentro de la compañía (temas específicos).
- 20 Seminarios de formación profesional dentro de la compañía (temas generales).
- 21 Seminarios externos (temas de auditoría).
- 22 Seminarios externos (otros).
- 23 Formación específica para tareas de auditoría.
- 24 Formación en el lugar de trabajo.
- 25 Rotación entre los departamentos operativos y de auditoría.
- 26 Membresía/participación en organizaciones profesionales.

			3
			3
3			
	3		
3			
			3
			3
3			

Información

- 27 Ser objetivo y actuar con independencia.
- 28 Comprender y aplicar los valores centrales de su departamento.
- 29 Sentirse "empoderado" y responsable en su actividad.
- 30 Participar en la planificación de auditorías.
- 31 Opinar sobre el alcance de cada auditoría.
- 32 Proponer cambios a los objetivos y procedimientos de auditoría.

3			
3			
3			
3			
3			
3			

Varios

- 33 Habilidad de consultar y trabajar junto a la gerencia.
- 34 Utilidad de la supervisión para fortalecer el trabajo de auditoría.
- 35 Satisfacción en el proceso de revisión del desempeño.
- 36 Satisfacción en su carrera profesional.

		3	
3			
3			
3			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los resultados obtenidos en la referida encuesta, se advierte que el personal auditor requiere que se fortalezcan sus conocimientos respecto del Gobierno Corporativo empresarial y la utilización y dominio de técnicas o herramientas de auditoría de tecnología de la información; situación que, tomando en consideración que de acuerdo a los resultados, la participación en programas de entrenamiento profesional fomentada por la empresa es “pobre”, conllevaría a la necesidad de contar con un diagnóstico que muestre las necesidades de capacitación y entrenamiento técnico *inhouse* que requiere el personal del OCI de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.

Asimismo, considerando el nivel de especialización y la naturaleza de las labores desarrolladas por el OCI durante el periodo sujeto a evaluación, no se ha efectuado rotación alguna del personal a otras unidades orgánicas.

Finalmente, es de importancia anotar que respecto a la “*habilidad de consultar y trabajar junto a la gerencia*” el personal del OCI opinó que su nivel es “regular”; aspecto que llama prioritariamente la atención, considerando la envergadura de la función y los niveles jerárquicos de ABC con los cuales debe interactuar constantemente, lo cual requiere que dicha habilidad sea parte de las fortalezas del personal.

Anexo 5

Herramienta 7 – Entrevista al presidente de Directorio de ABC (Ejecutivo ante quien reporta el jefe de OCI)

Aspectos considerados	Comentarios del presidente de Directorio de ABC
Gestión de riesgo, control y responsabilidad (accountability)	
Ambiente de control de la organización, el gobierno y los procesos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ABC cuenta con una política de control de gestión, que comprende lineamientos que describen y regulan los procesos de la organización. Esta política incluye disposiciones, planes y normas operativas; así como, procedimientos que promueven la mejora continua de los procesos. • ABC cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo que delimita las mejores prácticas en su desempeño empresarial, el mismo que es de aplicación obligatoria, estando a la fecha de evaluación en proceso de implementación. • Por su parte el OCI también cuenta con la normativa que regula sus atribuciones, responsabilidades y su práctica profesional, la misma que es emitida por la CGR.
Riesgos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, no contamos con una gestión integral de riesgos; no obstante, las unidades orgánicas identifican sus riesgos sobre la base de una evaluación operativa permanente, y estos son reportados a la Alta Dirección, cuando es necesario, en los Comités de Gerencia convocados semanalmente y de forma mensual mediante Informes de Gestión. • Dentro de los riesgos más importantes tenemos: débil sistema de comercialización, baja presencia de ABC a nivel nacional, normatividad interna rígida que impiden adaptarnos a los cambios, incremento de diarios físicos y digitales gratuitos, interés de lectores solo en publicaciones legales, desarrollo y obsolescencia acelerados de nuevas tecnologías de la información y comunicación. Y dentro de las oportunidades más importantes: únicos fedatarios oficiales de las Normas Legales publicadas en El País, ser un medio de comunicación del Estado. • Las estrategias para gestionar los riesgos en ABC, se determinan con la valorización de los mismos, para lo cual se establece en primer lugar, la matriz de priorización de riesgos, basada en los criterios de probabilidad e impacto. Dependiendo de este resultado, la Alta Dirección de ABC evalúa las estrategias que adoptará con cada riesgo valorizado, pudiendo ser aceptar, mitigar o transferir el riesgo. • La participación de la actividad de AI es muy limitada en el proceso de identificación, medición y gestión de los riesgos de ABC; dado que la planificación de sus servicios de control no considera la priorización ni valoración de los riesgos identificados por la gestión.
Objetivos y resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos se establecen en función de las expectativas del Fonafe y de la situación del mercado objetivo, en el contexto del análisis FODA que se detalla en nuestro Plan Estratégico. • La actividad desarrollada por el OCI no incluye la revisión de los procesos vinculados al monitoreo, procesamiento y reporte de los resultados del negocio.
Actividad de auditoría interna (AI) y otras funciones de vigilancia/supervisión	
Independencia, estructura y alcance del trabajo de la actividad de AI.	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe del OCI es designado, evaluado y removido de su cargo por CGR; en tal sentido, ni la Alta Dirección ni la administración de ABC tienen injerencia sobre dicha posición. • ABC no ha designado hasta la fecha a los miembros del Comité de Auditoría. • La estructura orgánica de ABC considera un nivel jerárquico que define la autoridad necesaria al personal del OCI, facilitando el desarrollo de sus labores con absoluta independencia. • Las responsabilidades del personal del OCI se encuentran establecidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de ABC y en el Reglamento de los OCI emitido por CGR. No se ha elaborado ni aprobado estatuto alguno para la labor de auditoría.

	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al alcance del trabajo de los servicios de control desarrollados por el OCI, este no es sujeto de coordinaciones con la Alta Dirección, por ende no podríamos concluir si dicho alcance satisface las necesidades de ABC. • El OCI cuenta con un presupuesto anual aprobado para el desarrollo de los servicios de control, el que está comprendido en el presupuesto institucional de ABC. Dicho presupuesto del OCI es ejecutado en el cumplimiento de los objetivos y metas de la labor de auditoría. • EL OCI tiene la potestad de auditar cualquier unidad orgánica de ABC; sin embargo, debido a que el personal del OCI no cuenta con conocimientos de técnicas/herramientas de TI, no se han ejecutado auditorías de tecnología de la información en los últimos cinco años. • La planificación de la labor del OCI se formula en el marco de las directrices dictadas por la CGR, la que establece una mayor cobertura a las unidades orgánicas relacionadas al core del negocio de ABC.
<p>Credibilidad y eficacia de la actividad de AI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lamentablemente no se considera al jefe del OCI como un miembro clave de la dirección de ABC; se precisa que la labor de auditoría es de aseguramiento (cumplimiento) y control de la legalidad, no desarrolla servicios de asesoría. • El Jefe del OCI no participa de las reuniones convocadas por la Alta Dirección, ni tampoco se le mantiene informado en forma permanente sobre la gestión empresarial. • La actividad que desarrolla el OCI es importante, pues a través de sus recomendaciones brinda mejoras en la operatividad de la empresa; no obstante, dicha labor puede ser más útil a través de servicios de asesoramiento y auditorías preventivas.
<p>Gestión y operación de la actividad de AI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es sabido que el OCI no desarrolla sus labores basadas en gestión de riesgos, al menos no ha solicitado el aporte de la Alta Dirección. • El OCI, a través de la labor de auditoría que desarrolla, aporta mejoras en los procesos del negocio; las mismas que a la fecha de evaluación advierten un alto grado de implementación. • El OCI, como toda unidad orgánica de ABC, cuenta con recursos presupuestarios para el desarrollo de sus labores de auditoría, tal es el caso que todo requerimiento formulado por el OCI para la operatividad y buen funcionamiento de la labor de auditoría es aprobado por la Alta Dirección.
<p>Capacidad/profesionalismo del personal de la actividad de AI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del OCI cuentan con el conocimiento y capacidad debida para el desarrollo de la labor de auditoría. Sin embargo, es sabido que no cuentan con conocimientos de tecnologías de la información. • ABC no tiene como política de personal, que los auditores del OCI sean considerados en los programas de capacitación orientados a la formación de líderes o ejecutivos para la organización.
<p>Relación entre AI con otras funciones de supervisión o vigilancia y con los auditores externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se efectúan mayores coordinaciones sobre el alcance, la ejecución, ni la oportunidad del desarrollo de los servicios de auditoría brindados por el OCI como por los auditores externos. • Se desconoce si entre el OCI y los auditores externos se realizan coordinaciones a fin de no duplicar esfuerzos en temas de naturaleza similar y lograr mayor cobertura del control gubernamental en ABC.
<p>Calidad/valor agregado de AI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI remite a esta Presidencia del Directorio, los informes resultantes de los servicios de auditoría, los que contienen una síntesis gerencial de los asuntos observados.

	<ul style="list-style-type: none">• El número de informes remitidos anualmente a la Presidencia de Directorio por parte del OCI es aproximadamente de cinco.• El OCI no proporciona actividades de consultoría a ABC.• Las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, sugieren mejoras o correctivos a los procesos de ABC, los que son implementados de manera oportuna y puestos en conocimiento del OCI.• Si bien es cierto el OCI formula recomendaciones orientadas a la mejora de ciertos procesos importantes en ABC, su labor no se anticipa a las decisiones de gestión, dado que principalmente sus actividades son realizadas en forma posterior a los hechos sujetos a evaluación; en consecuencia, considero que la función de auditoría agrega valor al negocio en un porcentaje mínimo.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6

Herramienta 8 – Entrevista a la Gerencias Operativas

Los comentarios citados en el cuadro siguiente consideran el resumen de la información brindada por la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, Gerencia de Producción, Gerencia de Comercialización y la Dirección de Medio Periodísticos.

Aspectos considerados	Comentarios de las Gerencias Operativas
Gestión de riesgo empresarial, control y responsabilidad (<i>accountability</i>)	
Ambiente de control y los procesos de gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • ABC cuenta con una política formal para el control de la gestión, la misma que se traduce en documentos internos como directivas, manuales, lineamientos y políticas, estas últimas, en algunos casos específicos. Dichos documentos contienen las líneas de autoridad y responsabilidad respecto de los procesos a llevarse a cabo, así como, las acciones de monitoreo y supervisión del cumplimiento de las funciones establecidas. • No obstante, es de importancia señalar que el fortalecimiento del control de gestión empresarial representa un objetivo específico considerado en el Plan Estratégico Institucional, cuyo cumplimiento viene siendo evaluado en razón del grado de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo y del Sistema de Control Interno. • La filosofía de la dirección de ABC es aún conservadora, sin embargo, existe una gran predisposición al cambio.
Gestión de riesgos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • ABC no cuenta con una matriz de riesgo empresarial, es decir, a la fecha no se ha efectuado un mapeo de riesgos derivado de una labor focalizada para tal fin. En tal sentido, la empresa identifica sus riesgos sobre la base de una evaluación independiente que realiza cada gerencia en forma permanente y como resultado de la labor operativa diaria, para cuyo efecto cada funcionario responsable de un área utiliza su criterio y conocimiento basado en su experiencia. <p>Por ello, cada gerencia establece sus controles en razón a la identificación de brechas, respecto de las cuales se ejecutan acciones inmediatas de solución. Además, existen también actividades de control interno propias de cada área que les permite ir monitoreando la razonabilidad de sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En ABC el riesgo más importante es el de desabastecimiento (papel, tinta, mantilla, planchas y suministros) que incide tanto en el diario oficial como en la industria gráfica; siendo la oportunidad más importante el precio de mercado en el marco de una gestión sostenible en el tiempo. • No se advierte colaboración de la labor del OCI en la identificación de los riesgos importantes ni en la mejora de los sistemas de control y gobierno de la organización. Su labor se focaliza en acciones orientadas al control posterior.
Medición de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se basa en el cumplimiento de un Plan Estratégico y un Plan Operativo. Ambos documentos de gestión consideran objetivos generales y específicos, además de los procedimientos, actividades y demás tareas que se requieren para su atención. La medición de los resultados obtenidos se enfoca de distintas maneras, pero principalmente se realiza en función de los indicadores contenidos en los citados documentos. Sobre el particular, el reporte del cumplimiento del Plan Operativo es realizado en forma trimestral, mientras que en el caso del Plan Estratégico, su monitoreo es de carácter semestral. • En la práctica, los mecanismos/procesos para elegir estrategias y establecer objetivos se generan como consecuencia del resultado de las actividades de

	<p>evaluación permanente sobre la operatividad y de forma específica cuando se elabora el Plan Estratégico Institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ABC no cuenta con un Sistema de Información Gerencial que cubra de manera integral las necesidades de información, comunicación y reporte que demanda la empresa; no obstante, cada gerencia es la responsable de generar y disponer de la información y documentación que respalde las decisiones adoptadas y el resultado de su gestión, en el marco de su responsabilidad.
Estructura gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Transcurridos los años y considerando el nuevo marco regulatorio, es evidente la necesidad de dar un nuevo enfoque empresarial y para ello es fundamental que la dirección de las empresas del Estado cuenten con una visión estratégica que permita una gestión sostenible en el tiempo. Siendo ABC una empresa del Estado, puede resultar perjudicial la injerencia política, si es que no priman ante todo las decisiones con fundamento técnico y los intereses empresariales. Este aspecto incide en los procesos de supervisión y evaluación.
La actividad de auditoría interna (AI) y otras funciones de vigilancia/supervisión	
Independencia, estructura y alcance del trabajo de la actividad de AI.	<ul style="list-style-type: none"> • Toda entidad del Estado requiere de la labor de auditoría. Representa una autoridad, hay que cuidar que su actuar y desarrollo se realice bajo un enfoque de permanente objetividad, sin prejuicios y mucho menos utilizar el poder para dañar injustamente. • En la actualidad y, de acuerdo con la estructura orgánica de ABC, se cuenta con una adecuada línea de reporte del OCI, dado que la información que genera es remitida directamente a la Alta Dirección, aspecto que garantiza su independencia. • Desconocemos que el OCI cuente con un Estatuto que regule su desempeño. • Respecto al trabajo de auditoría, consideramos que podría mejorar rotundamente, pues el alcance de sus labores se limita a revisiones de carácter posterior a los hechos. La sugerencia en este aspecto se orienta a que su labor se involucre mucho más con los objetivos del negocio y que el jefe del OCI se convierta en una especie de asesor, de manera tal que cualquier sugerencia o alerta de los riesgos a los cuales nos exponemos ante cualquier decisión de gestión de importancia, puedan ser recibidas con oportunidad; constituyéndose en un mayor aporte por parte de dicho órgano de control. • En este tema es de importancia resaltar que el Plan Estratégico de ABC contempla como una de las debilidades organizacionales el temor para tomar decisiones debido al miedo a las sanciones u observaciones del OCI. • No todas las empresas sintonizan con una buena gestión y se esfuerzan por reducir riesgos; ABC es una empresa que sí lo hace; los resultados lo confirman y, claro, también requiere de mejoras, optimizaciones, siempre buscando estar alineados con la modernidad para lograr sostenibilidad en el tiempo.
Credibilidad y eficacia de la actividad de AI.	<ul style="list-style-type: none"> • Lamentablemente no se considera al jefe del OCI como un miembro clave en la dirección de la organización. • Consideramos útil y necesaria la labor de auditoría que desarrolla el OCI; sin embargo, no se considera crítica para la gestión.
Gestión y operación de la actividad de AI para su área de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • En el marco del desarrollo de las labores del OCI, no se nos solicita ningún tipo de apoyo o aporte orientado a la evaluación de riesgos ni a la planificación de los trabajos de auditoría. • Como parte del proceso de auditoría y de ser necesario, se remite una comunicación de hallazgos a los involucrados; sin embargo, en muchos casos,

	<p>consideramos que no se incluye información que ya se les ha proporcionado oportunamente o que no ha habido suficiente comunicación a fin de brindar la información necesaria vinculada a las situaciones detectadas. En tal sentido, al formular nuestros descargos, estos no son analizados adecuadamente o, en otros casos, no se consideran nuestros comentarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante los últimos cinco años, las recomendaciones contenidas en los informes del OCI, no abordaron aspectos relacionados a la tecnología de la información. • En nuestra opinión, los trabajos de auditoría realizados por el OCI no han aportado mejoras en el manejo de los riesgos y otras áreas de responsabilidad.
<p>Capacidad/profesionalismo del personal de la actividad de AI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En general, consideramos que el personal del OCI es objetivo y profesional. • El personal del OCI conoce la organización y entiendo que sus competencias abarcan las habilidades, entrenamiento y destrezas necesarias que le permiten evaluar los aspectos operacionales; desconocemos si dicho personal del OCI tiene el conocimiento y la capacidad adecuada para auditar sobre tecnología de la información. • Actualmente, la política de rotación en ABC no incluye al personal del OCI, dada la naturaleza de sus funciones; no obstante, consideramos que el recurso humano de dicha área es competitivo y su ubicación en la gestión podría ser favorable a la organización.
<p>Calidad/valor agregado de los servicios que presta la actividad de AI en su área de responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En forma adicional a lo ya mencionado, los informes de auditoría podrían ser mejores, en cuanto a la oportunidad en que se evalúan los hechos observados y el alcance de los mismos. • Afortunadamente existe mucha cautela en salvaguardar los intereses de la empresa, por ello comúnmente las recomendaciones vinculadas a temas importantes, comprendidas en los informes de control, recaen en temas operacionales o de forma que son tranquilamente superadas. • Existe un seguimiento adecuado y oportuno para la implementación de los correctivos, por parte del OCI, asimismo, en su mayoría, brinda la asistencia apropiada para su implementación. • En ciertas ocasiones y fuera de las auditorías programadas, se solicitaba al Directorio la asistencia del OCI, respecto de la cual no se emitían informes; sin embargo, en estos últimos años, las solicitudes de apoyo y coordinaciones con el OCI han sido casi inexistentes. • Sería beneficioso eliminar la impresión de tener una línea divisoria de “área que busca culpables”, frente a trabajadores que aunque se esfuercen en hacer las cosas bien, se les busca culpabilidad. Consideramos como un básico accionar – valor agregado – mayor apertura, mayor diálogo, mejor comunicación con actitud de apoyo, no solo es identificar si hubo equivocación o desviación respecto de alguna norma, sino orientar objetivamente en lo que se debe corregir.
<p>Formas de mejorar la eficacia/el valor de la actividad de AI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se conoce que el OCI no efectúa una evaluación de riesgos, por ende, su planificación anual no considera los riesgos más importantes de la organización. Consideramos que el OCI debe orientarse primero a identificar qué áreas muestran debilidad en sus controles de manera que en el planeamiento anual lleve un orden de prioridades. • No tenemos mayor conocimiento respecto del tiempo que puede involucrar una acción de control, pues a veces puede ser la evaluación de un período y en otros abarcan más de uno. No obstante, se hace necesario fortalecer la oportunidad de lo observado y lo recomendado, dado el control de naturaleza posterior que realiza el OCI y que, estos aspectos no necesariamente están vinculados a las principales

	<p>acciones de carácter estratégico que viene realizando ABC; dado que la labor del OCI no se focaliza en los riesgos más críticos ni en las líneas estratégicas de acción de la organización.</p>
<p>Funciones de supervisión o vigilancia y la función de auditoría externa en relación con la actividad de AI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A nuestro entender, el OCI coordina directamente con la Contraloría General respecto de la planificación y ejecución de sus labores. • En ABC no existe una unidad orgánica, aparte del OCI, que realice labores de control, supervisión o vigilancia. • A nuestro entender, las labores del OCI obedecen a temas vinculados al cumplimiento de normativa legal y de disposiciones internas respecto de los temas operativos, mientras que la auditoría externa se focaliza en las materias de carácter financiero; lo que evitaría la superposición del trabajo que ambos desarrollan. No tenemos conocimiento de mayores coordinaciones entre estos dos equipos de trabajo.
<p>Observaciones/conclusiones adicionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La labor de auditoría que desarrolla el OCI es clave en toda organización, más aún en el Estado; el tema es que su función debe focalizarse en los objetivos empresariales, se trate de cambiar la figura de buscar culpables o delincuentes y más bien identificar la falta con la objetividad necesaria; y como lógica consecuencia o por añadidura, la responsabilidad. • Nos sería de mayor utilidad que el jefe del OCI cumpliera un rol de asesor, además de asegurar el cumplimiento de normas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7
Herramienta 8A – Entrevista al gerente de Informática

Aspectos considerados	Comentarios del gerente de Informática
Ambientes de sistemas de información	
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Informática es un órgano de apoyo de la Gerencia General, que tiene como misión proporcionar el servicio informático, aplicando la tecnología de la información en apoyo a la gestión operativa y decisiones de los órganos de la empresa. Esta gerencia está conformada por la Unidad de Soporte Técnico y la Unida de Desarrollo y Producción. • La Unidad de Soporte Técnico, es la encargada de ejecutar las actividades de instalación, configuración y prueba de funcionamiento de los equipos periféricos hasta su instalación y operatividad en los ambientes del usuario. Igualmente proporciona soporte al usuario final en el uso de equipos y software en general. • La Unidad de Desarrollo y Producción, es la encargada de gestionar y administrar los procedimientos de recepción, operatividad y entrega de software a los usuarios, resguardando los sistemas y las aplicaciones informáticas desde su operatividad hasta su seguridad física. Asimismo, de gestionar y administrar el desarrollo y el mantenimiento, mejoras, optimización y rediseño de sistemas en producción. Además de proponer el desarrollo e implementación de nuevos servicios de tecnología de información y administrar, organizar, supervisar y controlar los servicios relacionados con Internet. • A la fecha, se tercerizan los servicios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos informáticos de propiedad de la Empresa del Estado ABC. ✓ Mantenimiento y soporte para el almacenamiento externo HP EVA 4000. ✓ Mantenimiento para el sistema contra incendios FM200 de la sala de servidores. ✓ Mantenimiento para los 02 UPS de 20 Kva, que soportan todos los equipos de la sala de servidores. ✓ Mantenimiento para las computadoras especializadas Apple Macintosh de la DMP. ✓ Mantenimiento de las computadoras personales e impresoras.
Plataformas Hardware	<ul style="list-style-type: none"> • La Sala de Servidores de ABC cuenta con un total de 35 servidores y 6 computadores centrales personales que contienen herramientas y aplicaciones de apoyo para los servicios que ABC brinda. • Se cuenta con una cuenta Tape Backup de 4mm para la obtención de las respectivas copias de seguridad.
Sistemas Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de ABC: ERP BaaN IV, Sistema Adryan, Sistema de Información Periodística SIP, Sistema de Gestión de Publicaciones Oficiales GESPO, páginas Web de la agencia de noticias y de servicios gráficos, entre otros. • Base de datos Oracle, MS-SQL, entre otros. • Las principales aplicaciones de la empresa han sido adquiridas; sin embargo, se advierte la participación activa del personal de TI en el desarrollo de proyectos de nuevas aplicaciones.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • ABC cuenta con 250 usuarios de Internet distribuidos a nivel nacional.

Gestión de riesgos de TI, control y responsabilidad	
Ambiente de control de TI y los procesos de control.	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un marco de control de gobierno de TI, que permita auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología. • La labor de TI se encuentra alineada con la estrategia de la empresa ABC, en virtud de los objetivos empresariales. TI define sus objetivos específicos, bajo un esquema de trabajo en equipo a fin de apoyar el éxito de la gestión. • Así, para la elaboración de los Planes Operativos de TI se consideran los requerimientos de las diversas unidades orgánicas, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales. • No se cuenta con un Comité de Planificación Estratégica de TI. • El OCI no participa en el proceso de las labores de planificación del área de TI, ni tenemos conocimiento respecto de alguna labor de control realizada por dicha área en relación a la gestión de TI y a los niveles de cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
Aplicaciones críticas de la misión	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de las aplicaciones críticas relacionadas con la misión de ABC, tenemos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BaaN IV C2, sistema de información gerencial que integra elementos del negocio asociados con las operaciones de producción y gestión de los procesos. ✓ ONBase, manejador de archivo electrónico (imágenes y documentos). ✓ Adryan, sistema de administración de personal ✓ Sistema Isograf, sistema que permite la cotización de productos de servicios gráficos ✓ Sistema Comunica, sistema de marcaciones de ingreso y salida del personal. • El personal del OCI no realiza intervención alguna en las labores de TI, esto incluye las actividades vinculadas a la planificación, a la evaluación de aplicaciones que resultan críticas para la empresa y al desarrollo e implementación de los sistemas. Sobre este aspecto, hemos tomado conocimiento que el personal del OCI no cuenta con conocimientos ni habilidades de TI.
Procesos de TI de mayor riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los riesgos más importantes relacionados a TI, tenemos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de documentación fiable y actualizada de los sistemas de información. ✓ Sistemas con más de 10 años de antigüedad. ✓ Sistemas que no son utilizados en todo su potencial. ✓ Falta de personal para cubrir los requerimientos y realizar innovaciones. ✓ Carencia de metodología y estándares. ✓ Carencia de lineamientos de atención al cliente interno. • Dentro de las oportunidades más importantes relacionadas a TI, tenemos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de régimen de gobierno con mayor compromiso de apoyo. ✓ Conciencia de la empresa de renovar sistemas antiguos. ✓ Avance tecnológico que permite ahorros de tiempo en la implementación de soluciones y mantener la vigencia tecnológica. ✓ Necesidad de continuar con el proceso de automatización de proceso y servicios. ✓ Plataforma virtual de atención al cliente. ✓ Tecnología de redes inalámbricas. ✓ Contratos de actualización y soporte de los sistemas y herramientas de gestión y

	<p>soporte de prioridad para el modelo de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos determinados por TI son comunicados a la Alta Dirección cuando se considera pertinente durante los Comités de Gerencia que son realizados semanalmente y de forma mensual mediante Informes de Gestión. • No se cuenta con una matriz de riesgos empresarial que integre los riesgos identificados por el área de TI con los riesgos de toda la organización.
La actividad de auditoría interna y otras funciones de vigilancia/supervisión	
Independencia, estructura y alcance	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI cuenta con la libertad de auditar todos los aspectos de TI; no obstante, en los últimos cinco años, el OCI no ha ejecutado auditorías respecto de la labor desarrollada por la gerencia de TI. • El OCI no dispone de personal especialista en TI, ni su estructura orgánica prevé el desarrollo de dicha función en forma específica.
Prácticas de gobierno de TI	<ul style="list-style-type: none"> • TI no informa al OCI acerca de los cambios, estrategias, nuevos proyectos, etc. suscitados en TI. Al respecto, se precisa que el OCI en ningún momento ha solicitado dicha información. • El OCI no ha desarrollado auditorías sobre los temas de gobierno de TI.
Credibilidad y eficacia de AI	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo en cuenta que a la fecha no se tiene conocimiento de alguna intervención efectuada por el OCI en las labores desarrolladas por TI, esta gerencia no considera al jefe del OCI como miembro clave de la dirección de la organización; dado que no ha brindado ningún tipo de aporte a nuestra área.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 8

Herramienta 10 – Entrevista al personal del OCI

Los comentarios citados en el cuadro siguiente consideran el resumen de la información brindada por el supervisor del área y los dos auditores operativos.

Aspectos considerados	Comentarios del personal del OCI
Gestión de riesgo empresarial, control y responsabilidad (<i>accountability</i>)	
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> • ABC cuenta con una política de control de gestión, que enmarca y resguarda los procesos de la organización. Esta política comprende disposiciones, planes y normas operativas, así como, procedimientos. • ABC no ha implementado áreas ni funciones cuya labor se oriente a la medición de los riesgos empresariales. En tal sentido, cada área identifica sus riesgos en la operatividad del día a día y procede con los correctivos necesarios para mitigar los efectos. • El Gerente General tendría que ser el ejecutivo responsable del marco general de riesgos y los procesos de evaluación. • Las gerencias reportan a la Alta Dirección todo lo concerniente a la operatividad y funcionamiento de las áreas responsables a su cargo. Cuando el caso lo amerita, la coordinación con la Alta Dirección es frecuente o en los Comités de Gerencia convocados semanalmente y de forma mensual mediante Informes de Gestión.
Objetivos/resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de ABC se encuentra enmarcada en un Plan Estratégico y un Plan Operativo, los que establecen objetivos generales y específicos, además de los procedimientos, actividades y demás tareas que se requieren para su atención. El nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en dichos documentos son monitoreados periódicamente, siendo de manera semestral en el caso del Plan Estratégico, mientras que en el caso del Plan Operativo, su monitoreo es trimestral. • Además de los citados planes, la medición de los resultados en base a indicadores de gestión, es reportado internamente por cada gerencia, de manera mensual, a la Alta Dirección mediante Informes de Gestión internos. • No obstante, se requiere que la información sobre la gestión consignada en los citados informes internos sea de nivel suficiente, a fin de soportar las razones que fundamentan la toma de decisiones y de los procesos de responsabilidad.
La actividad de auditoría interna y otras funciones de vigilancia/supervisión	
Independencia y la misión de la actividad de AI.	<ul style="list-style-type: none"> • La posición del OCI en la estructura orgánica de la Empresa Estatal ABC asegura la independencia de la labor de auditoría. No se ha tomado conocimiento respecto de impedimento alguno o menoscabo de la independencia de la actividad que desarrolla el OCI. • El OCI es el órgano de control de la empresa que tiene como misión promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones. • El OCI sobre la base de su PAC aprobado por CGR efectúa una serie de servicios de control, cuyos resultados son de conocimiento de la Alta Dirección de ABC y de CGR.

<p>Estatuto y el alcance del trabajo de la actividad de AI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI carece de Estatuto; no obstante, realiza sus funciones en el marco de lo señalado en el MOF de ABC, debidamente aprobado por la Alta Dirección, el mismo que contiene principalmente lo dispuesto por el Reglamento de los OCI. • El OCI cuenta con la suficiente autoridad, acceso y recursos para el cumplimiento de los servicios programados en el PAC y de aquellos requeridos por CGR. • El alcance del trabajo anual del OCI se encuentra plasmado en el PAC debidamente aprobado por CGR, documento que comprende la programación de los servicios de control, el alcance de cada servicio, la oportunidad de ejecución de los mismos, el equipo auditor y los recursos a utilizar. • El OCI tiene la potestad de auditar cualquier unidad orgánica de ABC; sin embargo, debido a que el personal del OCI no cuenta con conocimientos de técnicas/herramientas de TI, no se han programado auditorías sobre la materia. No se ha previsto asimismo la contratación de especialistas externos, dado que este aspecto no ha sido priorizado en nuestro PAC.
<p>Funcionamiento de la actividad de AI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe del OCI no es participe de las reuniones que convoca la Alta Dirección, ni está presente en los Comités de Gerencia que se realizan semanalmente. • El OCI no ha convocado la participación de la Alta Dirección en la planificación de los servicios de control. Asimismo, debe tenerse en consideración que el OCI no ha implementado una evaluación de los riesgos empresariales. • La planificación del OCI no ha comprendido en los últimos cinco años, la auditoría sobre los temas relacionados con tecnología de la información. • En forma adicional a las auditorías programadas, en la actualidad, el OCI no mantiene mayores niveles de coordinación o comunicación con la Alta Dirección ni con las gerencias respecto de los procesos y problemas del negocio. • Mediante los servicios de control, el OCI emite informes que concluyen en recomendaciones enfocadas mayormente a la mejora de procesos de ABC.
<p>Evaluación de calidad de la actividad de AI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La función de auditoría que desarrolla el OCI se encuentra en el marco de la normativa emitida y difundida por la CGR, correspondiente al control gubernamental. • El OCI no ha sido materia de alguna evaluación externa de calidad.
<p>Reputación/profesionalismo del personal AI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideramos que el personal del OCI es objetivo y profesional. • Creemos que los clientes perciben que el personal del OCI posee conocimientos y capacidad adecuados. Sin embargo, al no haberse planificado labores de auditoría respecto de tecnología de la información, los clientes advierten que existen debilidades en el área que no nos permiten opinar sobre la materia. • Los clientes consideran al OCI como un lugar de trabajo desafiante, pero no deseable, por la naturaleza de la labor que ejerce el control gubernamental. • ABC no tiene como política de personal que los auditores del OCI sean considerados en los programas de capacitación orientados a la formación de líderes o ejecutivos para la organización.
<p>Políticas y procesos de la administración del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe del OCI no ha ejecutado acciones relacionadas con la capacitación de su personal respecto de los conceptos de riesgos y gobierno. • Dentro del OCI se promueven el conocimiento y la aplicación de la normativa que emite la CGR. Desconocemos si el jefe del OCI cuenta con entrenamiento

	<p>relacionado a las Normas del IAI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal del OCI optimiza la autoridad/auto responsabilidad y la mejora continua en los procesos que comprenden la labor de auditoría. • Se promueve y facilita el uso de tecnología en las labores desarrolladas. Sobre el particular, se señala que la CGR viene automatizando las labores del OCI como: la planificación anual de control y el registro de los informes de auditoría, con la finalidad de que los resultados de los servicios de control sean transmitidos en línea a CGR a través de aplicaciones creadas para tal fin. Además, se cuenta con otras aplicaciones que operan el seguimiento de medidas correctivas y la participación del OCI en calidad de veedor en los procesos logísticos. • La formulación de la planificación anual de los servicios de control, se desarrolla por el personal del OCI considerando los lineamientos emitidos por la CGR en su directiva de elaboración del PAC. No se considera en este proceso participación alguna de los clientes de auditoría. • El personal del OCI cuenta con las facilidades de participar en eventos de capacitaciones subvencionados por ABC, en temas relacionados con la auditoría como a la gestión. Además el personal del OCI cuenta con estudios de maestría, los que han sido solventados por el propio personal auditor. • El equipo auditor, en sus distintos niveles de responsabilidad, ejerce la dirección, supervisión y revisión de los diversos servicios de control. Es constante el intercambio de ideas, conocimientos, criterios, opiniones, a fin de conducir con profesionalismo las diferentes situaciones que se presentan. • ABC no cuenta con una política de evaluación del personal; de la misma forma, ABC no incluye al personal del OCI en las propuestas de rotación desde/hacia otros departamentos operativos de la Empresa del Estado ABC.
<p>Prioridades del OCI y el valor agregado de la función</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las prioridades del OCI respecto de la selección de áreas, procesos o proyectos sujetos a evaluación, no necesariamente se alinean con las estrategias y objetivos operativos de la gestión de ABC. Generalmente, se toma en consideración los lineamientos de política emitidos por la CGR, en los cuales se establecen anualmente los puntos de atención sobre los cuales se focalizará el control gubernamental. • Si consideramos que la labor desarrollada por el OCI agrega valor a la organización, pues las recomendaciones emitidas se orientan a la mejora de los procesos operativos y a la implementación de controles en áreas disímiles.
<p>Riesgos, sistemas de control y gobierno de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El OCI no ha diseñado ni implementado mecanismos o procedimientos orientados a la obtención del universo de auditoría de riesgos de la empresa ABC; situación que no nos permite hacer mayores aportes a la organización sobre la identificación de los riesgos. Asimismo, los temas de gobierno y los sistemas de control de ABC no han sido pasibles de monitoreo y evaluación por parte del OCI. • Esta situación obedece a que las labores de auditoría no priorizan los objetivos empresariales, sino que se enmarcan en el desarrollo de evaluaciones de cumplimiento de la legalidad. • De acuerdo con el Código marco de control interno de las empresas del Estado, emitido por el Fonafe, mediante el cual dispone a las empresas del Estado la evaluación acerca de la situación en que se encuentran los sistemas de control interno, a fin de que diseñen un plan de reforma y mejoramiento de los sistemas de control interno de las empresas. A la fecha ABC está efectuando las gestiones a fin de implementar lo establecido por Fonafe y el OCI, por su parte, viene verificando dichos avances.

	<ul style="list-style-type: none"> No se advirtieron mayores evaluaciones por parte del OCI a los controles diseñados por la empresa, a fin de determinar su eficacia y eficiencia.
Informes de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> El Jefe del OCI, el supervisor, el auditor encargado y el auditor integrante participan en todo el proceso de elaboración del informe de auditoría, hasta su emisión. Las recomendaciones finalmente integradas en el informe de auditoría son puestas en conocimiento de la Alta Dirección, órgano que dispone su implementación por parte de cada unidad orgánica responsable. El OCI efectúa verificaciones y coordinaciones con cada unidad orgánica para asegurar la aplicación oportuna de los correctivos propuestos y superar las desviaciones de control o los hechos observados; los mismos que son puestas en conocimiento de la CGR de manera semestral.
Labores realizadas por el OCI y eficacia de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> La normativa vigente emitida por la CGR no considera la definición de actividades de aseguramiento y consultoría. La labor desarrollada se focaliza actualmente en la auditoría de cumplimiento y control de la legalidad. La evaluación del desempeño de la labor del OCI es realizada exclusivamente por la CGR, órgano que tiene la potestad de designar o remover al jefe del OCI. En tal sentido, la Alta Dirección no formula opinión o comentario alguno respecto de la eficacia de las labores de esta unidad orgánica.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9

Herramienta 11 – Entrevista al socio principal y al jefe de equipo encargados de la comisión de auditoría externa efectuada a ABC durante los años 2013 y 2014.

Aspectos considerados	Comentarios de la Sociedad de Auditoría Externa
Gestión de riesgo empresarial, control y responsabilidad (accountability)	
Ambiente de control y los procesos de gobierno y gestión de riesgos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • ABC viene implementando prácticas de gobierno, entre ellas diversas políticas de control para mejora de procesos y de perfiles de puestos, manuales que integran las funciones generales y específicas de cada puesto. Dichas políticas han ido evolucionando en el tiempo y presentando mejoras en su alcance. • Además de ello, han aprobado y difundido su Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC), el mismo que toma como modelo el documento emitido sobre la materia por el Fonafe; así mismo, han formalizado su Código de Conducta (CC) institucional. La implementación de dicho CBGC se encuentra en proceso. • No hemos advertido participación alguna del OCI en ninguna etapa de los procesos de implementación y monitoreo de los aspectos vinculados al Gobierno Corporativo institucional.
Riesgos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • ABC no ha implementado una gestión integral de los riesgos a los cuales se expone en virtud de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Sobre el particular, hemos advertido que cada unidad o área de ABC identifica y administra sus propios riesgos; sin embargo, no se ha diseñado ni se aplica una metodología uniforme al respecto. • En este contexto, la Gerencia General y los demás funcionarios de ABC desarrollan sus labores y diseñan sus controles en función de la operatividad de cada una de sus áreas y de la experiencia obtenida.
Determinación de objetivos y de resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • La determinación de los objetivos de ABC, así como la asignación de las responsabilidades de su personal y de sus áreas, no son establecidos a consecuencia de un análisis previo que incluya los riesgos vinculados, ya que estos últimos son gestionados durante la puesta en marcha de las operaciones. • Con respecto a los mecanismos de reporte y comunicación interna, ABC no cuenta con un Sistema de Información Gerencial que articule el flujo de la información que produce. Dichos procesos son ejecutados en base a las necesidades de cada área y a solicitud o requerimiento de las mismas; aspecto que debe fortalecerse a fin de incorporar las cualidades de oportunidad y calidad en la información que se utiliza para la toma de decisiones.
La actividad de auditoría interna y otras funciones de vigilancia / supervisión	
Independencia, estructura y alcance del trabajo de la actividad de AI.	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de líneas de reporte del OCI hacia la Alta Dirección asegura la independencia de la labor de auditoría. • No se cuenta con un Estatuto de auditoría, las funciones del personal del OCI se encuentran establecidas en el MOF y ROF, así como en el Reglamento de los OCI. • Con respecto a la labor que realiza el OCI en la entidad, no tenemos mayor conocimiento, dado que no hemos mantenido mayores coordinaciones con dicha área en el contexto del desarrollo de nuestras labores de auditoría financiera. En tal sentido, no podemos opinar respecto del desempeño del jefe del área, de la suficiencia del alcance de sus servicios de control, de sus actividades de planificación, de la oportunidad o calidad

Anexo 10
Personal del OCI de ABC

Título	Nombre	Título	Especialización	Certificación	Asociado a	Años en auditoría interna	Posición anterior	Años en la compañía
Jefe del OCI	Javier Montañez Alva	Economista	Economía	No cuenta		25	Jefe de OCI	2
Supervisor Auditor	Cecilia Verona García	Contador Público	Contabilidad	No cuenta	Colegio de Contadores Públicos de Lima de Instituto de Auditores Internos	14	Auditor interno	9
Auditor Profesional Senior	Sergio Toledo Madrid	Contador Público	Contabilidad	No cuenta	Colegio de Contadores Públicos de Lima de Instituto de Auditores Internos	10	Auditor interno	7
Auditor Profesional Senior	Vanessa Neyra Flores	Contador Público	Contabilidad	No cuenta	Colegio de Contadores Públicos de Lima de Instituto de Auditores Internos	8	Auditor interno	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11**Perfiles de puesto del OCI de ABC**

Puesto : **Secretaria del órgano de control institucional**
Plaza : **8**

1. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título en Secretariado Ejecutivo

2. CONOCIMIENTOS

- Cursos de Especialización acreditado de Asistente de Gerencia, deseable.
- Conocimiento comprobable en Trámite Documentario y Archivo o Relaciones Humanas o Etiqueta Social.
- Dominio de comunicación escrita
- Conocimientos en el manejo del Sistema de Control Gubernamental (ex SAGU).
- Conocimientos informáticos en el entorno Windows y manejo de herramientas de Office 2007 o versiones superiores e Internet a nivel usuario.
- Deseable conocimientos del idioma inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia comprobable en entidades del Estado, mínima de cinco (5) años.
- Experiencia profesional no menor a tres (3) años como Asistente de Gerencia o puestos similares en Órganos del Sistema Nacional de Control, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

4. APTITUDES Y ACTITUDES

- Compromiso
- Proactividad
- Comunicación
- Confidencialidad
- Capacidad de análisis y síntesis
- Planificación y organización
- Pensamiento analítico
- Buen trato con las personas
- Capacidad de trabajo en equipo

Puesto : **Auditor Supervisor**
Plaza : **5**

1. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

- Profesional titulado, colegiado y habilitado de la carrera universitaria de Contabilidad, Administración o Economía.

2. CONOCIMIENTOS

- Capacitación acreditada en Control Gubernamental, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, y Proceso Administrativo Sancionador – PAS, en los últimos cinco (5) años.
- Deseable estudios de Maestría en Auditoría o en Gestión Pública.
- Conocimientos en el manejo del Sistema de Control Gubernamental (ex SAGU).
- Conocimientos informáticos en el entorno Windows y manejo de herramientas de Office 2007 o versiones superiores e Internet a nivel usuario.
- Deseable conocimientos del idioma inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia comprobable en el ejercicio de su profesión, mínima de ocho (8) años.
- Experiencia comprobable en entidades del Estado, mínima de seis (6) años.
- Experiencia comprobable en acciones de control en calidad Supervisor o Jefe de Comisiones de Auditoría o Auditor Encargado en órganos del Sistema Nacional de Control, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, mínima de cuatro (4) años.

4. APTITUDES Y ACTITUDES

- Compromiso
- Proactividad
- Comunicación
- Confidencialidad
- Capacidad de observación
- Capacidad de coordinación
- Capacidad de análisis y síntesis
- Planeamiento y organización
- Pensamiento analítico
- Buen trato con las personas
- Capacidad de trabajo en equipo

Puesto : **Auditor Senior**
Plaza : **6**

1. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

- Profesional titulado, colegiado y habilitado de la carrera universitaria de Contabilidad, Administración o Economía.

2. CONOCIMIENTOS

- Capacitación acreditada en Control Gubernamental, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, y Proceso Administrativo Sancionador – PAS, en los últimos cinco (5) años.
- Deseable estudios de Maestría en Auditoría o en Gestión Pública.
- Conocimientos en el manejo del Sistema de Control Gubernamental (ex SAGU).
- Conocimientos informáticos en el entorno Windows y manejo de herramientas de Office 2007 o versiones superiores e Internet a nivel usuario.
- Deseable conocimientos del idioma inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia comprobable en el ejercicio de su profesión, mínima de cinco (5) años.
- Experiencia comprobable en entidades del Estado, mínima de cuatro (4) años.
- Experiencia comprobable en acciones de control en calidad de integrante, especialista o jefatura de Comisiones de Auditoría en órganos del Sistema Nacional de Control, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, mínima de tres (3) años.

4. APTITUDES Y ACTITUDES

- Compromiso
- Proactividad
- Comunicación
- Confidencialidad
- Capacidad de observación
- Capacidad de análisis y síntesis
- Planeamiento y organización
- Pensamiento analítico
- Buen trato con las personas

Puesto : **Auditor Senior**
Plaza : **7**

1. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

- Profesional titulado, colegiado y habilitado de la carrera universitaria de Contabilidad, Administración o Economía.

2. CONOCIMIENTOS

- Capacitación acreditada en Control Gubernamental, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, y Proceso Administrativo Sancionador – PAS, en los últimos cinco (5) años.
- Deseable estudios de Maestría en Auditoría o en Gestión Pública.
- Conocimientos en el manejo del Sistema de Control Gubernamental (ex SAGU).
- Conocimientos informáticos en el entorno Windows y manejo de herramientas de Office 2007 o versiones superiores e Internet a nivel usuario.
- Deseable conocimientos del idioma inglés.

3. EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia comprobable en el ejercicio de su profesión, mínima de cinco (5) años.
- Experiencia comprobable en entidades del Estado, mínima de cuatro (4) años.
- Experiencia comprobable en acciones de control en calidad de integrante, especialista o jefatura de Comisiones de Auditoría en órganos del Sistema Nacional de Control, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, mínima de tres (3) años.

4. APTITUDES Y ACTITUDES

- Compromiso
- Proactividad
- Comunicación
- Confidencialidad
- Capacidad de observación
- Capacidad de análisis y síntesis
- Planeamiento y organización
- Pensamiento analítico
- Buen trato con las personas
- Capacidad de trabajo en equipo

Fuente: Manual de Perfiles de Puestos de ABC, 2014.

Anexo 12
Capacitaciones del personal del OCI

Año 2013

Personal capacitado/cargo	Eventos de capacitación asistidos	Institución	Fecha del evento	Horas de capacitación
Javier Montañez Alva – jefe del OCI	Congreso Nacional de Auditoría Interna	Instituto de Auditores Internos	25 y 26 de abril	16
	Herramienta Práctica para el Diagnóstico e Implementación de un Sistema de Control Interno	Instituto de Auditores Internos	3 – 6 de julio	16
Horas de capacitación				32
Victor Zegarra Linares – auditor supervisor	Supervisión de Auditoría Gubernamental	Escuela Nacional de Control	3 – 21 de marzo	24
	Congreso Nacional de Auditoría Interna	Instituto de Auditores Internos	25 y 26 de abril	16
	Herramienta Práctica para el Diagnóstico e Implementación de un Sistema de Control Interno	Instituto de Auditores Internos	3 – 6 de julio	16
Horas de capacitación				56
Cecilia Verona García – Auditor Senior	Programa de Especialización en Contrataciones del Estado	OSCE	Marzo – Julio	300
	Auditoría de Gestión	Escuela Nacional de Control	7 – 25 de abril	24
	Seguimiento de Medidas Correctivas	Escuela Nacional de Control	9 – 20 de junio	24
	Grafotecnia y Fraude Documentado	Escuela Nacional de Control	4 – 22 de agosto	24
	Comunicación de Hallazgos y Evaluación de Comentarios y Aclaraciones	Escuela Nacional de Control	6 – 24 de octubre	24
Horas de capacitación				396
Sergio Toledo Madrid – Auditor Senior	Programa de Especialización en Contrataciones del Estado	OSCE	Marzo – Julio	300
	Sistema de Administración de Personal	Escuela Nacional de Control	3 – 21 de marzo	24
	Auditoría de Gestión	Escuela Nacional de Control	7 – 25 de abril	24
	Seguimiento de Medidas Correctivas	Escuela Nacional de Control	9 – 20 de junio	24
	Grafotecnia y Fraude Documentado	Escuela Nacional de Control	4 – 22 de agosto	24
	Comunicación de Hallazgos y Evaluación de Comentarios y Aclaraciones	Escuela Nacional de Control	6 – 24 de octubre	24
Horas de capacitación				420

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13
Planes Anuales de Control y ejecución

Plan Anual de Control del OCI
Periodo 2013

	EJECUCIÓN		AUDITOR ENCARGADO	Javier Montañez Alva (JMA)	Victor Zegarra Linares (VZL)	Cecilia Verona García (CVG)	Sergio Toledo Madrid (STM)	TOTAL H/H	%
	DESDE	HASTA							
ACCIONES DE CONTROL									
1 Examen Especial a las contrataciones mediante adjudicaciones de menor cuantía y compras	03/02/2013	29/08/2013	CVG	180	230	550	750	1710	
2 Examen Especial al proceso de programación, abastecimiento y utilización de materiales e insumos para la producción del Diario Oficial El País	16/07/2014	05/09/2013	STM	180	230	500	680	1590	
3 Examen Especial al proceso de ventas y distribución del Diario Oficial El País	28/06/2013	13/12/2013	STM	180	230	550	680	1640	
SUB TOTAL 1				540	690	1,600	2,110	4,940	70%
ACTIVIDADES DE CONTROL									
1 Informe de Seguimiento de Medidas Correctivas y de Procesos Judiciales	02/01/2013	31/01/2013	CVG	86	86	172	0	344	
	01/07/2013	31/07/2013	CVG						
2 Veeduría: Adquisición de bienes	jun-13		CVG	1	1	5	0	7	
	may-13		CVG	1	1	5	0	7	
3 Veeduría: Contratación de servicios	nov-13		CVG	1	1	5	0	7	
	nov-13		CVG	1	1	5	0	7	
4 Revisión de la Estructura de Control Interno	02/05/2013	30/05/2013	CVG	20	20	84	0	124	
5 Informe de Medidas de Austeridad	03/11/2013	28/11/2013	STM	15	15	0	64	94	
6 Verificar cumplimiento de normativa expresa: Ley de Transparencia y Acceso a la Información	01/12/2013	20/12/2013	CVG	32	32	63	0	127	
7 Gestión Administrativa de la Oficina del OCI	02/01/2013	31/12/2013	JMA	120	150	50	0	320	
SUB TOTAL 2				277	307	389	64	1037	15%
ENCARGOS CGR				260	260	260	260	1040	
SUB TOTAL 3				260	260	260	260	1040	15%
TOTALES (Sub totales 1 + 2 + 3)				1077	1257	2249	2434	7017	100%
				JMA	VZL	CVG	STM	TOTAL	%
ACCIONES DE CONTROL				540	690	1600	2110	4940	70%
ACTIVIDADES DE CONTROL				277	307	389	64	1037	15%
ENCARGOS CGR				260	260	260	260	1040	15%
TOTALES				1077	1257	2249	2434	7017	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Ejecución de acciones de control del OCI
Periodo 2013**

Código de acción de control	Denominación de la acción de control	Informe de acción de control	Fecha de emisión	Horas ejecutadas
2-0322-2013-001	Examen Especial a las contrataciones mediante adjudicaciones de menor cuantía y compras directas, periodo 2012.	001-2013-2-0322	28.AGO.2013	1,830
2-0322-2013-002	Examen Especial al proceso de programación, abastecimiento y utilización de materiales e insumos para la producción del Diario Oficial del País, periodo 2012.	002-2013-2-0322	5.SET.2013	1,450
2-0322-2013-003	Examen Especial al proceso de ventas y distribución del Diario Oficial del País, periodo 2012.	003-2013-2-0322	13.DIC.2013	1,700
TOTAL HORAS HOMBRES EJECUTADAS EN ACCIONES DE CONTROL - 2013				4,130

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Ejecución de actividades de control del OCI
Periodo 2013**

Nº	Código de la actividad de control	Denominación de la actividad	Informe de actividad de control	Fecha de emisión	Horas ejecutadas
1	2-0322-2013-001	Seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales	002-U0000-ABC-2013 Informe de seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales al II Semestre de 2012.	31.ENE.2013	200
			005-U0000-ABC-2013 Informe de seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales al I Semestre de 2013.	31.JUL.2013	200
2	2-0322-2013-002	Informe de medidas de austeridad.	007-U0000-ABC-2013 Informe de evaluación del cumplimiento de las medidas de austeridad	14.NOV.2013	90
3	2-0322-2013-003	Veeduría: Adquisición de Bienes	008-GCI-ABC-2013 009-GCI-ABC-2013 011-GCI-ABC-2013 012-GCI-ABC-2013 013-GCI-ABC-2013 014-GCI-ABC-2013 015-GCI-ABC-2013	17.JUL.2013 01.AGO.2013 29.AGO.2013 19.SET.2013 12.NOV.2013 14.NOV.2013 27.NOV.2013	49
4	2-0322-2013-004	Participación en la Comisión Especial de Cautela.	Informe de la Comisión de Cautela	04.MAR.2013	25
5	2-0322-2013-005	Veeduría: Contratación de Servicios.	001-GCI-ABC-2013 002-GCI-ABC-2013 003-GCI-ABC-2013 006-GCI-ABC-2013	22.ENE.2013 22.ENE.2013 19.ABR.2013 14.JUN.2013	28
6	2-0322-2013-006	Verificar el cumplimiento de normativa expresa:	008-U0000-EP-2013	13.DIC.2013	120

Nº	Código de la actividad de control	Denominación de la actividad	Informe de actividad de control	Fecha de emisión	Horas ejecutadas
		Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.			
7	2-0322-2013-007	Veeduría: Subasta de Fondos.	005-GCI-ABC-2013 010-GCI-ABC-2013 017-GCI-ABC-2013	20.MAY.2013 22.AGO.2013 17.DIC.2013	20
8	2-0322-2013-008	Gestión administrativa de la oficina del OCI.	001-U0000-ABC-2013 003-U0000-ABC-2013 004-U0000-ABC-2013 006-U0000-ABC-2013	10.ENE.2013 8.ABR.2013 08.JUL.2013 03.OCT.2013	250
9	2-0322-2013-009	Atención de encargos de Contraloría General de la República.	Diversos	27.DIC.2013	600
TOTAL HORAS HOMBRES EJECUTADAS EN ACTIVIDADES DE CONTROL - 2013					1,582

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Plan Anual de Control del OCI
Periodo 2014**

	EJECUCIÓN		AUDITOR ENCARGADO	Javier Montañez Alva (JMA)	Cecilia Verona Garcia (CVG)	Sergio Toledo Madrid (STM)	TOTAL HH	%
	DESDE	HASTA						

ACCIONES DE CONTROL

1	Examen Especial al Departamento de Recursos Humanos	03/02/2014	15/07/2014	STM	644	599	783	2026	
2	Examen Especial al Departamento de Logística	16/07/2014	15/12/2014	STM	545	576	717	1838	
SUB TOTAL 1					1,189	1,175	1,500	3,864	70%

ACTIVIDADES DE CONTROL

1	Informe de Seguimiento de Medidas Correctivas y de Procesos Judiciales	02/01/2014	31/01/2014	CVG	86	172	0	258	
		01/07/2014	31/07/2014	CVG					
2	Veeduría: Adquisición de bienes	mar-14		CVG	1	5	0	6	
		ago-14		CVG	1	5	0	6	
3	Veeduría: Contratación de servicios	abr-14		CVG	1	5	0	6	
		sep-14		CVG	1	5	0	6	
4	Revisión de la Estructura de Control Interno	02/05/2014	30/05/2014	CVG	42	84	0	126	
5	Informe de Medidas de Austeridad	03/11/2014	28/11/2014	STM	32	0	64	96	
6	Verificar cumplimiento de normativa expresa: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	01/12/2014	20/12/2014	CVG	32	63	0	95	
7	Gestión Administrativa de la Oficina del OCI	02/01/2014	31/12/2014	JMA	179	50	0	229	
SUB TOTAL 2					375	389	64	828	15%

ENCARGOS CGR

SUB TOTAL 3					276	276	276	828	15%
--------------------	--	--	--	--	------------	------------	------------	------------	------------

TOTALES (Sub totales 1 + 2 + 3)					1840	1840	1840	5520	100%
--	--	--	--	--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

	JMA	CVG	STM	TOTAL	%
ACCIONES DE CONTROL	1189	1175	1500	3864	70%
ACTIVIDADES DE CONTROL	375	389	64	828	15%
ENCARGOS CGR	276	276	276	828	15%
TOTALES	1840	1840	1840	5520	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Ejecución de acciones de control del OCI
Periodo 2014**

Código de acción de control	Denominación de la acción de control	Informe de acción de control	Fecha de emisión	Horas ejecutadas
2-0322-2014-001	Examen Especial al Departamento de Recursos Humanos	001-2014-2-0322	25.JUL.2014	850
		002-2014-2-0322 (Informe Penal)	15.AGO.2014	830
		003-2014-2-0322 (Informe Administrativo)	19.SET.2014	750
2-0322-2014-002	Examen Especial a las Contrataciones de Bienes y Servicios de ABC	004-2014-2-0322	19.DIC.2014	1,700
TOTAL HORAS HOMBRES EJECUTADAS EN ACCIONES DE CONTROL - 2014				4,130

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Ejecución de actividades de control del OCI de ABC
Periodo 2014**

Nº	Código de la actividad de control	Denominación de la actividad	Informe de actividad de control	Fecha de emisión	Horas ejecutadas
1	2-0322-2014-001	Seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales	002-U0000-ABC-2014 Informe de seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales al II semestre de 2013.	31.ENE.2014	140
			005-U0000-ABC-2014 Informe de seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales al I semestre de 2014.	31.JUL.2014	140
2	2-0322-2014-002	Informe de Medidas de Austeridad.	No aplicable		
3	2-0322-2014-003	Veeduría: Adquisición de Bienes	003-GCI-ABC-2014 004-GCI-ABC-2014 005-GCI-ABC-2014 006-GCI-ABC-2014	26.SET.2014 17.OCT.2014 31.OCT.2014 14.NOV.2014	24
4	2-0322-2014-004	Participación en la Comisión Especial de Cautela.	Informe de la Comisión de Cautela	04.MAR.2014	32
5	2-0322-2014-005	Veeduría: Contratación de Servicios.	001-GCI-ABC-2014 002-GCI-ABC-2014	3.ENE.2014 24.ENE.2014	12
6	2-0322-2014-006	Verificar el cumplimiento de normativa expresa: Ley de	008-U0000-ABC-2014	28.NOV.2014	105

Nº	Código de la actividad de control	Denominación de la actividad	Informe de actividad de control	Fecha de emisión	Horas ejecutadas
		Transparencia y Acceso a la Información Pública.			
7	2-0322-2014-007	Veeduría: Subasta de Fondos.	007-GCI-ABC-2014	19.DIC.2014	6
8	2-0322-2014-008	Gestión administrativa de la oficina del OCI.	001-U0000-ABC-2014 003-U0000-ABC-2014 004-U0000-ABC-2014 006-U0000-ABC-2014	10.ENE.2014 8.ABR.2014 08.JUL.2014 03.OCT.2014	230
9	2-0322-2014-009	Atención de encargos de Contraloría General de la República.	Diversos	27.DIC.2014	830
TOTAL HORAS HOMBRES EJECUTADAS EN ACTIVIDADES DE CONTROL - 2014					1,519

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica del equipo evaluador

- Silvia Stephany Cornejo Pérez, Contadora Pública Colegiada de la Universidad Federico Villarreal. Estudios concluidos de la Maestría en Auditoría de la Universidad del Pacífico y de la Maestría en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Certificada como Evaluador / Validador de Calidad en Auditoría Interna por el Instituto de Auditores Internos de Argentina, afiliado al IIA. Con más de quince años de experiencia profesional en entidades del sector público y privado, desempeñando funciones en los campos de auditoría externa e interna y prevención del lavado de activos. Actualmente, desempeña el cargo de Supervisor de OCIs en la Contraloría General de la República del Perú.
- Liliana del Socorro Purizaca Roa, Contadora Pública Colegiada de la Universidad Nacional de Piura. Estudios concluidos de la Maestría en Auditoría de la Universidad del Pacífico, Certificada como Evaluador / Validador de Calidad en Auditoría Interna por el Instituto de Auditores Internos de Argentina, afiliado al IIA, estudios de especialización en la Escuela Nacional de Control de la CGR. Con más de quince años de experiencia profesional en entidades del sector público y privado, desempeñando funciones en los campos de auditoría externa e interna. Actualmente, desempeña el cargo de Auditor Supervisor en la Empresa Peruana de Editoriales del Perú S.A. – Editora Perú.