



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Estudios de Postgrado
Postgrado en Economía Empresarial

**EVALUACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
DE UNA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

**Trabajo de Grado para la Obtención del Título de Postgrado en
Economía Empresarial**

ISABEL VILLARREAL PEÑA
C. I. N° 4.323.988

Tutor: Vincenzo Ruggiero
C. I: N° 6.059.534

CARACAS, JULIO 2005

INDICE

Capítulo I:	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	05
Capítulo II:	OBJETIVOS.....	06
	2.1 Objetivo general.....	07
	2.2 Objetivos específicos.....	07
	2.3 Justificación.....	08
	2.4 Limitaciones.....	08
	2.5 Delimitaciones.....	09
Capítulo III:	MARCO TEÓRICO.....	09
Capítulo IV:	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	13
	4.1 Organigrama de la Empresa de Energía Eléctrica.....	14
	4.2 Organigrama de la Unidad de Auditoría Interna.....	14
Capítulo V:	PRODUCCIÓN, TRANSMISIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	17
	5.1 Producción.....	17
	5.2 Transmisión.....	19
	5.3 Comercialización.....	20
Capítulo VI:	EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	21
Capítulo VII:	FUNCIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	24
Capítulo VIII:	BASE LEGAL QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	28
Capítulo IX:	LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	33
Capítulo X:	ELEMENTOS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LOS CUALES INTERVIENE AUDITORÍA INTERNA.....	34
Capítulo XI:	ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE CONTROL	

	DESARROLLADOS EN LA EMPRESA.....	35
Capítulo XII:	ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA.....	36
	12.1 Niveles jerárquicos.....	37
	12.2 Áreas de desempeño.....	38
	12.3 Uniformidad con respecto a las unidades.....	41
Capítulo XIII:	ESTILO DE DIRECCIÓN DEL ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA (OAI).....	42
Capítulo XIV:	METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL OAI.....	46
Capítulo XV:	NORMATIVAS ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA.....	47
	15.1 Competencia profesional.....	50
	15.2 Debido cuidado profesional.....	50
	15.3 Planeación y supervisión.....	50
	15.4 Suficiente información relevante.....	51
	15.5 Pronóstico.....	51
	15.6 Responsabilidad para con los colegas.....	51
Capítulo XVI:	EL PRINCIPIO DE ÉTICA EN AUDITORÍA.....	52
	16.1 Independencia, integridad y objetividad.....	54
	16.2 Objetividad profesional.....	55
	16.3 Independencia de hecho.....	55
	16.4 Independencia de apariencia.....	55
Capítulo XVII:	GERENCIA CON VALORES.....	56
Capítulo XVIII:	ACCIONES DEL ÓRGANO DE AUDITORIA INTERNA....	57
	18.1 Informes de auditoría.....	57
	18.2 Actividades de seguimiento.....	58
Capítulo XIX:	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	59
Capítulo XX:	ASESORÍA Y APOYO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	61
	20.1 Planificación.....	61
	20.2 Control.....	63
	20.3 seguimiento.....	64
Capítulo XXI:	MARCO METODOLÓGICO.....	64

21.1 Tipo de investigación.....	64
21.2 Entrevistas a expertos.....	65
21.3 Recolección de información.....	65
21.3.1 Cuadro de análisis comparativo de las entrevistas.....	65
Capítulo XXII: CONCLUSIONES.....	69
Capítulo XXIII: RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXO	

Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El control en el sector público es de orden institucional. Lineamientos muy precisos establecidos en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (LOCGR) imponen la necesidad de establecer metodologías de control interno. Aún cuando en el ámbito organizacional se pueden citar diferentes conceptos de control, los previstos en la referida ley son el control previo y el control posterior, siendo el primero el que compete a las diferentes unidades de un ente para asegurarse que las operaciones se llevan a cabo apegados a las normativas internas y externas, y el segundo, es el que le atribuye a los órganos de control interno. Es decir, evalúa gestión para determinar niveles de eficiencia, eficacia y economía en el desempeño operativo de la organización. La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República también posee todas las bases legales para evaluar los sistemas u órganos de control interno. Asimismo, se dispone de normativas internacionales que regulan el desempeño de la actividad de control, entre los cuales vale mencionar la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Igualmente, se cuenta con una Superintendencia de Auditoría Interna (SUNAI), la cual rige procesos en el ámbito del control interno. Estos organismos en su conjunto sientan las bases sobre las cuales deben regirse los órganos de control interno y en consecuencia son la referencia sobre la cual se puede proceder para evaluar un órgano de control interno en particular.

El control también es de carácter multidisciplinario, por cuanto observa niveles de eficiencia, eficacia y economía y en tal sentido, abarca las diferentes áreas de operatividad que conforman una determinada organización, para lo cual según el tipo de proceso o naturaleza del

desempeño se pueden adoptar diferentes estrategias para llevar a cabo el control posterior que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, las cuales se resumen en actividades de auditoría que pueden clasificarse en auditorías de gestión, auditorías financieras, auditorías administrativas, auditorías técnicas, auditorías operativas, auditorías especiales y auditorías de contratos, las cuales se constituyen en procesos que se practican según el caso o en concordancia con la naturaleza del proceso o sistema que se desea evaluar o auditar. En consonancia con esta realidad, hoy día a los órganos de control interno se les menciona como unidades de auditoría desplazando el término de “contraloría” que se usaba anteriormente. Por lo tanto, este carácter multidisciplinario que posee la actividad del control también forma parte del argumento en el cual debe basarse la evaluación de un sistema de control interno. El caso que ocupará el presente trabajo es el relacionado al control interno de una empresa de energía eléctrica, cuya complejidad reafirma esa característica de multidisciplinario del control interno.

Capítulo II: OBJETIVOS

El carácter institucional y multidisciplinario de la actividad de control son las perspectivas más importantes para plantear una metodología de trabajo con la finalidad de evaluar el Órgano de Auditoría Interna de una empresa de energía eléctrica, así como los mecanismos de control utilizados por las diferentes unidades organizativas de la empresa para garantizar que su desempeño se lleve a cabo con apego a las normativas internas y externas.

2.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico que revele debilidades y fortalezas del referido órgano de auditoría, para determinar el nivel de adaptación a la organización, establecer conclusiones y recomendaciones que permitan buscar oportunidades de mejora en todo el proceso.

2.2 Objetivos específicos:

Entre los objetivos específicos que se estima permitirán establecer un diagnóstico del Órgano de Control interno son los siguientes:

- i. Indagar sobre la estructura del órgano de auditoría interna.
- ii. Determinar lineamientos emitidos por la unidad de auditoría interna.
- iii. Precisar instrumentos de control establecidos por el resto de las unidades organizativas de la empresa para asegurar la transparencia de sus procesos.
- iv. Evaluación de los programas de actividades del órgano de auditoría interna.
- v. Evaluación de la metodología empleada por el órgano de auditoría interna para cumplir con su programación de actividades.

2.3 Justificación

La Ley Orgánica de Contraloría General prevé la evaluación de los sistemas de control interno dentro de las entidades. En su articulado expresa textualmente "corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente". Además, en virtud de que las unidades de auditoría dictan normativas y evalúan el cumplimiento de las mismas es propio que como principio ético, se proceda a la evaluación del sistema de control interno de la empresa. También, en razón de que el control dentro de las organizaciones es y será siempre una de las principales funciones para garantizar la transparencia y salubridad de las operaciones de la empresa.

2.4 Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en la realización del presente trabajo consistieron en que la información existente en gran parte es de condición altamente confidencial por tratarse de un órgano de control interno, así como también, el código de ética que se impone a los miembros adscritos a las unidades de auditoría, no permitieron obtener de los mismos información más amplia sobre los procesos. La información se obtuvo en gran parte de documentos, manuales y publicaciones más accesibles a usuarios corrientes.

2.5 Delimitaciones

El estudio es aplicable a las empresas de energía eléctrica. El caso específico de la Empresa de energía Eléctrica que es objeto del presente estudio es propicio el mismo por su vinculación con la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y por tratarse de una empresa gubernamental, lo cual hace factible y apropiada la presente investigación a la presente fecha de junio del presente año 2005.

Capítulo III. MARCO TEÓRICO

El control interno si se practica oportuna y adecuadamente posee bondades, que van desde aumentar la motivación hasta mantener niveles de productividad elevados que conducirían incluso a la generación de empleo.

El control constituye una de las principales funciones de gerencia que debe ser de competencia no sólo de los órganos de control interno, sino también de todas aquellas áreas que se hayan planteado la meta de elevar los niveles de productividad.

La actividad de controlar está institucionalizada desde el punto de vista estructural y legal. Tradicionalmente, a la función del control le ha correspondido vigilar que los recursos hayan sido administrados conforme a las normativas internas y legales, en el sentido de que se hayan destinado conforme a los lineamientos impuestos por los sistemas de planificación, presupuesto y finanzas. Estos precedentes inducen a investigar para buscar

las bases del conocimiento que permiten actualizar y modernizar el sistema de control interno para adaptarlo cada vez más a la naturaleza de la organización. Esto plantea la necesidad de determinar los componentes que deben ser analizados para evaluar un Sistema de Control Interno en concordancia con las exigencias impuestas por regulaciones legales.

Hoy día, el control tiende, cada vez más, a su modernización ya que abarca principios conceptuales como la eficiencia, la eficacia y efectividad. Adicionalmente, los sistemas de control interno están sujetos a las modificaciones que sufren las leyes y normativas internas, así como también deben adaptarse a la complejidad que se va abarcando de acuerdo al tamaño de la organización y a los procesos de cambio que la misma vaya sufriendo.

Partiendo del concepto de *control interno*, este es específico y puntual, se refiere a las medidas que se toman respecto a los diferentes procesos para asegurarse que administrativamente todo está funcionando como se debe, mientras que *la auditoría* es más general y se encarga de hacer análisis, evaluar procesos, circunstancias y hechos para determinar observaciones y hacer recomendaciones. Ambos conceptos son de competencia de los sistemas de auditoría y en tal sentido, su desempeño le impone altos niveles de responsabilidad, sobre los cuales vale la pena reflexionar y difundir.

El control debe aplicarse constantemente, y para dictar lineamientos en el ámbito del mismo, se debe poseer el conocimiento intelectual y las destrezas necesarias sobre las diferentes áreas que se desarrollan en la empresa, para ser efectivo en sus dictámenes. Su declinación debilita los sistemas y la ausencia de correctivos oportunamente, acarrear situaciones no deseables e incluso traumáticas. El campo de acción de la actividad de control no se

limita al área financiera de la organización, sino que trasciende hasta el clima organizacional de la misma. Los sistemas de auditoría tienen la potestad muy *sui generis* de dictar los lineamientos para asegurar el orden en todo. Su acción va dirigida a todas las unidades de la empresa, lo cual exige un alto nivel de credibilidad y en consecuencia la *ética* que debe mantener es un componente importante para que el principio de autoridad se fortalezca frente a todas las dependencias a quien se les dirija cualquier lineamiento, recomendación u observación.

La auditoría es una actividad profesional. Incluye el ejercicio de técnicas especializadas y la aceptación de *responsabilidad pública*. El auditor adquiere *responsabilidad*, no sólo con quien lo contrata sino con diferentes personas, quienes utilizan el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones.

Los procesos de cambio dentro de una empresa involucran a todos sus componentes estructurales. Hay cambios que se establecen directamente y otros no. Los que se imponen indirectamente emergen del seno mismo del órgano estructural frente a la perspectiva de cual debe ser su estrategia para cumplir su misión en concordancia con la esencia de los objetivos para los cuales ha sido creado, así como para desempeñarse adecuadamente ante cualquier reestructuración planteada por niveles directivos más altos. Esto obliga a reflexionar sobre algunos aspectos en relación con la responsabilidad que debe asumir el Sistema de Control Interno en el ámbito de los procesos de cambio. Pues, su dimensión o tamaño, se comprende cuando se hace un compendio de lo que significa o incluye una de las principales funciones de gerencia como lo es el control.

Los cambios estructurales dan lugar a aumentar o disminuir las unidades que físicamente son necesarias para llevar a cabo los objetivos de la organización. No obstante, el Sistema de Control Interno debe desarrollarse de acuerdo con el tamaño de la Empresa y en proporción con el volumen y complejidad de los procesos y operaciones que se llevan a cabo en la misma. Esto implica, que si un proceso u operación en particular es de gran magnitud, bien sea por la cuantía de los costos o la asiduidad con que se efectúan, debe ser considerado dentro de un Sistema de Control Interno para dársele la estructura adecuada que le permita desarrollar las actividades que son necesarias para ejercer un control interno más eficaz. Al respecto, se puede mencionar el área de contratos, por citar un ejemplo. Además, todas las acotaciones precedentes dan una idea bastante amplia sobre el tamaño que debería tener un Sistema de Control Interno, sobre todo si pensamos en una organización del tamaño como una Empresa de Energía Eléctrica, cuya magnitud en el ámbito institucional ya es bien conocida.

Hay que destacar que la institucionalización del control interno tiene como plataforma las instituciones como la CGR que dicta los lineamientos para el ejercicio del control en los entes del sector público, para lo cual principalmente ha promulgado la Ley Orgánica con su mismo nombre y ha emitido las Normas de Auditoría de Estado y las Normas de Control Interno, así como otras publicaciones y dictámenes. La Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI) es otro organismo que ejercerá, la supervisión, orientación y coordinación del control interno, así como la orientación de la auditoría interna en los organismos que integran la administración nacional central y descentralizada funcionalmente. Por su parte, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras (INTOSAI) tiene como propósito el intercambio de experiencia e información sobre métodos de auditoría y contribuir a la divulgación del conocimiento y la capacidad experta. Aunado

a todos estos organismo para consolidar la institucionalidad del control interno están todos los órganos de control interno, hoy día conocidos como unidades de auditoría interna que forman parte de la estructura de los diferentes entes del sector público, entre los que cabe mencionar la Gerencia de Auditoría Interna de la Empresa de Energía Eléctrica y la cual será el objeto de evaluación en el presente trabajo de investigación.

Para asociar la empresa de energía eléctrica que en el presente trabajo es objeto de evaluación, con el marco de referencia que permite prever la magnitud que debe reflejar su propio sistema de control interno, es oportuno definir elementos importantes del mismo como son la visión y la misión. Asimismo, es de considerable importancia referirse a los elementos de la misión de la empresa de energía eléctrica en los cuales interviene Auditoría Interna, por cuanto estos conceptos nos permiten percibir el alcance o la magnitud que abarca el área de control interno en la empresa.

Capítulo IV: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

La estructura de la Empresa de Energía Eléctrica está conformada por niveles jerárquicos que oscilan desde la Unidad de Presidencia, de la cual dependen seis (6) Gerencias y una Dirección de Staff: Gerencia de Auditoría Interna, Gerencia de Asuntos Públicos, Gerencia de Gestión Ambiental, Gerencia de Consultoría Jurídica, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Licitaciones y la Dirección de Planificación. También conforman la estructura la Dirección de Finanzas y Administración, Dirección de Servicios, Dirección de Telemática, Dirección de Proyectos de Transmisión, Dirección

de Operación y Mantenimiento de Transmisión, Dirección de Expansión de Generación, Dirección de Producción y Dirección de Redes Regionales. Esta estructura representa las unidades correspondientes a la alta gerencia de la empresa, representado en el organigrama de la empresa. No obstante, las direcciones están conformadas en forma descendente por gerencias de división, departamentos y secciones. Por su parte, las gerencias de Staff las conforman departamentos y secciones, lo cual aparece más detallado en los manuales internos.

Asimismo, es importante señalar que la Empresa de Energía Eléctrica aparte de la estructura aprobada y descrita en las diferentes publicaciones de la misma, cuenta con una Junta Directiva, en cuyo seno se aprueban y toman decisiones que le atribuyen conforme a lo establecido por el Ejecutivo Nacional, así como en las diferentes normativas internas.

4.1 Organigrama de la Empresa de Energía Eléctrica

A continuación, en la página 15, se ilustra el organigrama de la Empresa de Energía Eléctrica, el cual muestra todas las unidades correspondientes a la Alta Gerencia de la Empresa.

4.2 Organigrama de la Unidad de Auditoría Interna

Seguidamente, en la página 16 se presenta el Organigrama de la Unidad de Auditoría Interna, el cual ilustra las unidades de niveles más descendentes de la organización.

Capítulo V: PRODUCCIÓN, TRANSMISIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA

La Empresa de Energía Eléctrica ejerce su actividad en tres grandes campos de desempeño, los cuales es importante describir para instruir sobre como la referida empresa lleva a cabo su misión:

5.1 Producción

El área de generación de energía de la Empresa de Energía Eléctrica se ubica en la cuenca del río Caroní. Esta cuenca hidrográfica cubre aproximadamente 95.000 Km².

El desarrollo de todas las potencialidades del río Caroní permitirá una producción de electricidad de 120.000 GWh por año.

La cuenca de río Caroní posee el mayor potencial hidroeléctrico de Venezuela y uno de los mayores del mundo. Se estima este potencial en 26.000 Megawattios en toda la cuenca, de los cuales 17.000 aproximadamente corresponden al Bajo Caroní. El desarrollo de todas las potencialidades del río Caroní permitirá una producción de electricidad de 120.000 GWh por año. La Empresa de Energía Eléctrica lleva a cabo su proceso de producción mediante proyectos hidroeléctricos:

- ✓ *La Casa de Máquinas I de la Central Hidroeléctrica "A"*, fue la primera planta construida en los llamados saltos inferiores del río Caroní, localizada a 10 kilómetros de su desembocadura en el río Orinoco. Fue un aprovechamiento que no requirió la

formación de embalse para su operación. Alberga en su Casa de Máquinas 6 unidades tipo Francis, cada una con una capacidad nominal promedio de 64.430 kilovatios.

- ✓ *La Central Hidroeléctrica "B"*, se construyó en el Cañón de Necuima, 100 Kilómetros aguas arriba de la desembocadura del río Caroní en el Orinoco. El desarrollo de este proyecto, en su primera etapa comenzó en 1963 y se finalizó en 1978 con una capacidad de 2.065 Megavatios en 10 unidades y con el embalse a una cota máxima de 215 metros sobre el nivel del mar. La etapa final de la represa del Proyecto "B" se concluyó en 1.986 y permitió elevar el nivel del embalse a la cota máxima, construyéndose la segunda Casa de Máquinas que alberga 10 unidades de 630 MW cada una. Las Casas de Máquinas II y III, inauguradas en enero de 1997, permitieron aumentar la generación firme de la Empresa de Energía Eléctrica en 13.200 GWh. En la Casa de Máquinas II operan 12 unidades tipo Francis, con una capacidad instalada total de 2.384 MW y en la Casa de Máquinas III se encuentran dos unidades tipo Kaplan de 90 MW cada una de capacidad nominal, para una capacidad total instalada de 2.592.

- ✓ *El Proyecto "C"* entró en operación en el año 2003 y la central hidroeléctrica estará completamente terminada en el año 2006, cuya Casa de Máquinas alberga 12 unidades generadoras tipo

Kaplan de 190 MW cada una, con una capacidad instalada total de 2.280 MW.

- ✓ *El Proyecto "D"*, cuya Casa de Máquinas albergará 10 unidades generadoras tipo Kaplan de 216 MW cada una, con una capacidad instalada de 2.160 MW. En los actuales momentos El Proyecto "D" se encuentra en construcción y se estima que la primera unidad entre en operación comercial en el año 2012 y que la Central esté culminada para el año 2014.

5.2 Transmisión

La Empresa de Energía Eléctrica para cumplir con el objetivo de colocar la energía eléctrica generada en los centros de consumo distribuidos a lo largo del país, puso en operación en el año 1986 el Sistema de Transmisión Troncal a 765 kV, el cual permitió reforzar la interconexión eléctrica nacional en forma considerable y facilitó el aumento del consumo de energía generada. En el año 1991, se puso en servicio su segunda etapa, lo que fortaleció a la empresa dentro del mercado de la industria, en su condición de suministradora de grandes bloques de energía y alcanzó el 70% de participación en la producción de energía eléctrica nacional.

Debido a las diferentes funciones que cumple el Sistema de Transmisión se subdivide en una Red Troncal de Transmisión y en distintas redes regionales de transmisión. La Red Troncal de

Transmisión permite la adecuada interconexión entre las distintas plantas generadoras del país con los centros de consumo representados fundamentalmente por los sectores de desarrollo industrial y poblacional.

El Sistema de Transmisión Troncal cubre gran parte del territorio nacional, e incluso más allá de sus fronteras. Este sistema está integrado por líneas con niveles de tensión desde 230 hasta 765 kilovoltios, pasando por 400 kV. La red tiene una longitud de más de 5.000 de líneas y 12.300 torres de soporte.

5.3 Comercialización

Las ventas de energía de la Empresa de Energía Eléctrica están dirigidas a atender dos mercados principales: el mercado de clientes directos o no regulados con los que se han firmado acuerdos bilaterales para el suministro de energía y el mercado de interconexión o regulado. El primero de ellos conformado por grandes clientes como la industria petrolera, las empresas hidrológicas y los clientes internacionales (Brasil y Colombia). El segundo lo conforman otras empresas eléctricas distribuidoras de energía.

En el año 2003, las ventas de energía se elevaron a 57.109 GWh, lo cual significa un incremento de 1,7% en relación a los 56.155 vendidos en 2002. El mercado de clientes directos experimentó una expansión de 1% en lo que a volumen de ventas se refiere. Facturó 25.004 GWh frente a 24.828 GWh vendidos en el año 2002.

Para el año 2004 la energía eléctrica puesta al servicio del país alcanzó la cifra de 66.130 GWh, lo cual significa un incremento de 15.8 % en relación a los 57.109 GWh vendidos en el año 2003. El mercado de clientes directos experimentó un incremento de 8,4%. Consumió 27.109 GWh frente a 25.009 GWh en el año 2003. Por otra parte, las ventas al mercado regulado reportaron un crecimiento de 21,6 con respecto al año 2003, al alcanzar 39.002 GWh frente a 32.100 GWh vendidos en ese mismo año.

Capítulo VI: EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

El Sistema de Control Interno de la Empresa de Energía Eléctrica, tiene su fundamento en lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 37.347, de fecha 17/12/2001.

De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo II de la mencionada Ley, cada ente debe organizar, establecer, mantener y evaluar el Sistema de Control Interno, el cual persigue los objetivos de salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Para el logro de estos objetivos, se deben elaborar las

normas, procedimientos, indicadores y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento de dicho sistema.

En atención a esta disposición, la Empresa de Energía Eléctrica procedió a evaluar y determinar los elementos que conforman su Sistema de Control Interno para dar cumplimiento a los objetivos planteados, considerando necesario integrarlos en un único documento que sirva de referencia a los distintos niveles de la organización que deben velar por su cumplimiento.

Los elementos que conforman el Sistema de Control Interno de la Empresa de Energía Eléctrica contribuyen al sistema de la siguiente manera:

- ✓ Descripción de la empresa: establece el marco estratégico que indica la naturaleza y fines de la Empresa de Energía Eléctrica sobre el cual se aplica el control interno.
- ✓ Marco normativo y operativo del Sistema de Control Interno: establece la referencia normativa que debe cumplir la Empresa de Energía Eléctrica y que define los límites de su actuación en la gestión.
- ✓ Componentes del Sistema de Control Interno: establecen los elementos operacionales de la gestión de la empresa de Energía Eléctrica que tienen su basamento en el marco estratégico de la empresa, así como en el marco normativo externo e interno, los cuales se describen brevemente a continuación:
 - Manual de Organización: define las responsabilidades y el ámbito de actuación de las unidades organizativas de la Empresa de Energía Eléctrica que deben ejercer el control interno.

- Manual de Normas y Procedimientos: constituye una referencia obligada para ejercer el control interno, por cuanto fijan los límites de actuación y la forma en que se ejecutan los procesos para el cumplimiento de la gestión, con base en el marco normativo externo e interno aprobado por los niveles correspondientes.
- Sistema de Planes: define los objetivos y metas a ser alcanzados por la organización en un período de tiempo, cuyo cumplimiento es uno de los objetivos del sistema de control interno.
- Sistema de Presupuesto: establece los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados, así como el control de la ejecución de esos recursos, siguiendo la normativa legal aplicable.
- Sistema Contable: establece los lineamientos a seguir para el registro de las operaciones y generación de estados financieros de la empresa, a efecto de propiciar la veracidad y exactitud de la información.
- Sistema Integrado de Gestión, basado en el Sistema de Aplicación y Producto (SAP) R/3: sistema de información en el que de manera integrada se gestiona el registro de las transacciones financieras y administrativas de la Empresa de Energía Eléctrica y que constituye la base de información sobre la cual se emiten los estados financieros y presupuestarios de la empresa.

Capítulo VII: FUNCIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- ✓ Según el Manual de Organización de la Gerencia de Auditoría Interna, las funciones de la misma son las siguientes:
- ✓ Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes de la empresa, así como las operaciones relativas a los mismos.
- ✓ Realizar auditorías, inspecciones y cualquier otro tipo de revisión fiscal en las unidades organizativas de la empresa sujetas a control.
- ✓ Verificar la legalidad, exactitud y veracidad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de las unidades organizativas sujetas a control
- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias o demás normas aplicables a las operaciones.
- ✓ Determinar el grado de observancia de las políticas prescritas en relación con el patrimonio y la salvaguarda de los recursos de la empresa, por parte de sus unidades.
- ✓ Evaluar el Sistema de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para mejorarlo.

- ✓ Ejercer sus facultades de control apoyándose en los informes, dictámenes y estudios técnicos emitidos por auditores, consultores y profesionales independientes, calificados y registrados por la Contraloría General de la República, con sujeción a la normativa vigente.
- ✓ Establecer prioridades, costos y recursos vinculados a la Auditoría Interna, mediante la consolidación de los diferentes programas específicos de cada proceso.
- ✓ Desarrollar auditorías de gestión, contratos, financieras, tecnológicas y especiales, evaluando los procesos de la organización.
- ✓ Atender consultas de las unidades organizativas en materia de control interno, a fin de facilitar su correcta aplicación en la gestión dentro de la organización.
- ✓ Realizar todas las actividades que le asigne la Contraloría General de la República.
- ✓ Realizar las actuaciones que sean necesarias para verificar la ocurrencia de actos, hechos u omisiones contrarios a una disposición legal o sublegal, determinar el monto de los daños causados al patrimonio público, si fuere el caso, así como la procedencia de acciones fiscales.
- ✓ Coordinar la presentación de las declaraciones juradas de patrimonio por parte de los trabajadores de la Empresa de Energía Eléctrica.

- ✓ Elaborar expedientes de las investigaciones administrativas realizadas y dejar constancia de sus resultados en informe elaborado a tales efectos.
- ✓ Formular reparo cuando, en el curso de las auditorías, fiscalizaciones, inspecciones, exámenes de cuentas o investigaciones que realicen en ejercicio de sus funciones de control, detecten indicios de que se ha causado daño al patrimonio.
- ✓ Imponer sanciones y multas como resultado de la investigación administrativa que se le realicen a los trabajadores de la empresa, de acuerdo con las competencias en esta materia le asigna la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- ✓ Redactar los proyectos de cargos que se formulan a los trabajadores que se le hayan realizado investigaciones, elaborar los informes de sustanciación y las decisiones que adoptará la máxima autoridad administrativa del ente, en las averiguaciones administrativas en curso.
- ✓ Hacer seguimiento a los expedientes que cursen por ante los tribunales, de los cuales, puedan derivarse responsabilidades civiles y penales relacionadas con la Empresa.
- ✓ Realizar auditorías a las bases de datos, aplicaciones, comunicaciones y sistemas, que permitan verificar y controlar la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos.

- ✓ Evaluar que la asignación de roles y perfiles de acceso a la plataforma tecnológica sean acordes con las funciones, responsabilidades y normativa establecida en la empresa.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de los planes de mantenimiento del centro de cómputos de la empresa.
- ✓ Evaluar la seguridad lógica y confidencial de la información, así como de las telecomunicaciones de la organización.
- ✓ Evaluar la seguridad física de los equipos tecnológicos para evitar las interrupciones prolongadas del servicio y del plan de contingencia contra incendio, inundaciones, huelga, disturbio, sabotaje y otros.
- ✓ Evaluar los activos tecnológicos de la organización realizando pruebas con herramientas de auditorías.
- ✓ Apoyar con las herramientas tecnológicas de Auditorías a las áreas de Auditoría Financiera, Contratos y Gestión.
- ✓ Realizar Informes de auditorías tecnológicas y especiales en esta área, que proporcionen recomendaciones para mejorar el proceso interno de las unidades organizativas auditadas.
- ✓ Realizar seguimientos a las auditorías tecnológicas y especiales, verificando que se estén tomando los correctivos necesarios para mejorar los procesos internos.

Capítulo VIII: BASE LEGAL QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

El Sistema de Control Interno de la Empresa de Energía Eléctrica encuentra su fundamento en las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (Gaceta Oficial N° 37.029, del 05 de Septiembre de 2000) y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Gaceta Oficial N° 37.347, del 17 de Diciembre de 2001). El marco normativo del Sistema de Control Interno está compuesto por el conjunto de instrumentos legales y sublegales vigentes que inciden sobre la organización y el desarrollo de las actividades que constituyen el objeto social de Empresa de Energía Eléctrica, las disposiciones del Documento Constitutivo-Estatutario de Empresa de Energía Eléctrica, políticas, lineamientos generales, directrices y los acuerdos, instrucciones, aprobaciones y disposiciones internas dictadas por la Junta Directiva de la Empresa de Energía Eléctrica y los niveles jerárquicos inferiores.

El Sistema de Control Interno, en general, tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como

garantizar razonablemente la rendición de cuentas (Artículo 131, Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público).

Forman parte del marco normativo externo todos los instrumentos legales que se indican a continuación, así como los reglamentos que sean dictados para su desarrollo o ejecución:

- ✓ Ley Orgánica de Administración Pública (Gaceta Oficial N° 37.305, 17.10.2001).
- ✓ Código de Comercio (Gaceta Oficial N° 475 Ext., 21.12.1955).
- ✓ Ley del Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial N° 5.556 Ext., 13.11.2001).
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Gaceta Oficial N° 37.347, 17.12.2001).
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (Gaceta Oficial N° 37.606, 9.1.2003).
- ✓ Ley de Presupuesto Anual.
- ✓ Decreto N° 1528 con fuerza de Ley Orgánica de Planificación (Gaceta Oficial Ext. N° 5.554, 13-11-2002).
- ✓ Ley de Licitaciones (Gaceta Oficial N° 5.556 Ext., 13.11.2001).
- ✓ Ley Contra la Corrupción (Gaceta Oficial N° 5.637 Ext., 07.04.2003).

- ✓ Código Civil (Gaceta Oficial N° 2.990 Ext., 26.7.1982).
- ✓ Reglamento de la Ley de Licitaciones (Gaceta Oficial N° 34.628, 4.1.1991).
- ✓ Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario (Gaceta Oficial N° 5.592 Ext., 27.6.2002).
- ✓ Decreto N° 1.417 sobre Condiciones Generales de Contratación para la Ejecución de Obras (Gaceta Oficial N° 5.096 Ext., 19.9.1996).
- ✓ Decreto N° 1892 sobre las Medidas Temporales para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Cooperativas, Productoras de Bienes y Prestadoras de Servicios, que estén ubicadas en el país (Gaceta Oficial N° 37.494, 30.7.2002).
- ✓ Ley Orgánica del Sector Eléctrico (Gaceta Oficial N° 5.568, 31.12.2001).
- ✓ Ley Orgánica sobre Promoción de la Inversión Privada Bajo Régimen de Concesiones (Gaceta Oficial N° 5.394 Ext., 25.10.1999).
- ✓ Reglamento General de la Ley del Servicio Eléctrico (Gaceta Oficial N° 5.510 Ext., 14.12.2000).
- ✓ Decreto N° 1.719, mediante el cual se crea una Comisión Presidencial de carácter temporal para el estudio, evaluación, aplicación y seguimiento del cumplimiento de los planes para la atención del riesgo

potencial de insuficiencia en el suministro de energía eléctrica existente en el país (Gaceta Oficial N° 37.411, 25.3.2002).

- ✓ Código Orgánico Tributario (Gaceta Oficial N° 37.305, 17.10.2001).
- ✓ Ley de Impuesto sobre la Renta (Gaceta Oficial N° 5.556 Ext., 28.12.2001).
- ✓ Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado (Gaceta Oficial N° 5.601Ext., 30.8.2002).
- ✓ Ley de Impuesto a los Activos Empresariales (Gaceta Oficial N° 4.654 Ext., 1.12.1993).
- ✓ Ley Orgánica de Aduanas (Gaceta Oficial N° 5.353 Ext., 17.6.1999).
- ✓ Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (Gaceta Oficial N° 4.273 Ext., 20.5.1991).
- ✓ Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre Regímenes de Liberación, Suspensión y otros Regímenes Aduaneros Especiales (Gaceta Oficial N° 5.129 Ext., 30.12.1996).
- ✓ Ley Orgánica del Ambiente (Gaceta Oficial N° 31.004, 3.1.1976).
- ✓ Ley Penal del Ambiente (Gaceta Oficial N° 4.358 Ext., 3.1.1992).
- ✓ Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio (Gaceta Oficial N° 3.238 Ext., 11.8.1983).

- ✓ Decreto N° 1.257 de Normas sobre Evaluación Ambiental de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente (Gaceta Oficial N° 35.946, 25.4.1996).
- ✓ Decreto N° 226 de Normas Ambientales para la Apertura de Picas y Construcción de Vías de Acceso (Gaceta Oficial N° 4.418 Ext., 27.4.1992).
- ✓ Decreto N° 2.220 de Normas para Regular las Actividades Capaces de Provocar Cambios de Flujos, Obstrucción de Cauces y Problemas de Sedimentación (Gaceta Oficial N° 4.418 Ext., 27.4.1992).
- ✓ Ley Orgánica del Trabajo (Gaceta Oficial N° 5.152, 19.6.1997).
- ✓ Ley del Seguro Social (Gaceta Oficial N° 4.322 Ext., 3.11.1991).
- ✓ Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (Gaceta Oficial N° 3.850 Ext., 18.7.1986).
- ✓ Ley de Política Habitacional (Gaceta Oficial N° 4.659, 15.12.1993).
- ✓ Reglamento General de la Ley del Seguro Social (Gaceta Oficial N° 35.169, 11.3.1993)
- ✓ Reglamento de la Ley del Seguro Social a la Contingencia de Paro Forzoso (Gaceta Oficial N° 35.183, 25.2.1993)
- ✓ Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (Gaceta Oficial N° 37.600, 30.12.2002).

El marco normativo interno está integrado por todas las normas, instrucciones, aprobaciones, políticas y directrices dictadas por la Junta Directiva de Empresa de Energía Eléctrica y los niveles jerárquicos de la empresa autorizados para ello.

- ✓ Documento Constitutivo-Estatutario de Empresa de Energía Eléctrica.
- ✓ Resoluciones de la Junta Directiva, incluyendo aprobaciones, órdenes e instrucciones.
- ✓ Instrucciones, aprobaciones y lineamientos emanados de los niveles jerárquicos internos de la empresa autorizados para ello.

Capítulo IX: LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA

La visión consiste en ser una unidad especializada de control interno, integrada por profesionales excelentes, que evalúa a través de auditorías el sistema de control interno de la organización para promover su fortalecimiento, verificando el cumplimiento de la normativa inherente, valorando los resultados de la gestión y orientando a las unidades administrativas de la Empresa de Energía Eléctrica hacia la búsqueda de la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, mientras que la misión consiste en coadyuvar a las unidades de la Empresa a fin de procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones, con apego a las normas, procedimientos y resoluciones acordadas por la

Empresa de Energía Eléctrica, así como velar por la salvaguarda del patrimonio y por la veracidad y oportunidad de la información.

Capítulo X: ELEMENTOS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LOS CUALES INTERVIENE AUDITORÍA INTERNA

Auditoría Interna a través de la procura de la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos de las unidades organizativas de la Empresa de Energía Eléctrica, contribuye con la producción, transmisión y comercialización de la energía eléctrica a precios competitivos y con la rentabilidad que la empresa requiere. Adicionalmente, la magnitud de la empresa con la versatilidad de asuntos que lleva a cabo, hace eminente una función de control asumida por la unidad de auditoría, para verificar que todas las unidades de la empresa establecen correctamente todos los procesos necesarios para la producción, generación y transmisión de energía eléctrica de la forma más eficiente, eficaz y efectiva. Es decir, la Gerencia de Auditoría Interna comprueba la idoneidad y funcionalidad del Sistema de Control Interno.

Capítulo XI: ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE CONTROL DESARROLLADOS EN LA EMPRESA

Sobre los elementos estructurales existentes en la Empresa de Energía Eléctrica relacionados con las actividades de control, cabe mencionar: los elementos de índole estructural comprendidos en el organigrama de la empresa, y aquellos referidos a procesos materializados en manuales de procedimiento.

En el primer grupo se destaca la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa y los diferentes Comités creados de acuerdo a la complejidad y volumen de las operaciones, entre los cuales se encuentra la Gerencia de Licitaciones, Comité de Tierras, Comité de Ventas y el Comité de Adquisición de Equipos de los Departamentos Operacionales (CADO). Estas unidades de apoyo fomentan criterios para resolver situaciones administrativas sumergidas en hechos complejos que requieren ser analizados con mayor profundidad, por cuanto no tipifican en hechos corrientes y cuyo análisis es indispensable para tomar decisiones más apegadas a los principios administrativos.

En el segundo grupo, es importante resaltar el proceso establecido para llevar a cabo las licitaciones para la contratación de obras y servicios, de conformidad con las pautas establecidas en la Ley de Licitaciones, denominados Disposiciones Legales y Comerciales Generales de Subestaciones, lo cual consta de cuatro (4) Subprocesos identificados como DLCGS-014 Disposiciones de Licitación, DLCGS-024 Disposiciones Relativas al Contrato, DLCGS-034 Disposiciones de Ejecución y DLCGS Disposiciones sobre Precios y Pagos, los cuales contienen todos los pormenores legales, técnicos y financieros que deben cumplir los aspirantes a llevar una negociación con la Empresa de Energía Eléctrica. También, se

dispone de los Manuales de Tablas y Firmas Autorizadas para la contratación de obras y servicios, en los cuales se estratifican los niveles jerárquicos correspondientes para la autorización de firmas según el precio de la negociación y función administrativa correspondiente. Asimismo, se poseen los Pliegos Particulares y Generales para los procesos de licitación, los cuales contienen las especificaciones legales, técnicas y financieras requeridas para acordar una determinada negociación.

La Empresa de Energía Eléctrica, también está supeditada a otros elementos que involucran funciones de control que rigen su actividad de negociación, tal es el caso, que cuando se requiere llevar a cabo un proyecto u obra, cuyas fuentes de financiamiento sea el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) u otro organismo internacional, se debe apegar al articulado de la Ley Paraguas que rigen pautas para buscar fuentes de financiamiento externas. Asimismo, la Empresa de Energía Eléctrica está sujeta a buscar la autorización respectiva para tales fines ante el Ministerio de Finanzas y el Ejecutivo Nacional.

Capítulo XII: ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

Sobre el Órgano de Control Interno implementado en la Empresa de Energía Eléctrica es importante referirse a la base conceptual que le caracteriza. En virtud de que la LOCGR hace énfasis en el Control Posterior, lo cual es equivalente al Control de Gestión, la Gerencia de Auditoría Interna se desempeña apegado a ese concepto y sobre la misma recae la obligación de dictar lineamientos para mejorar el control interno dentro de la empresa. No

obstante, el resto de las unidades tienen la responsabilidad de establecer sus mecanismos de control interno que garantizan que los procesos se llevan a cabo apegados a las normativas legales, internas y externas. En tal sentido, cabe ampliar sobre dos aspectos importantes relacionadas con el Órgano de Control Interno y son los siguientes:

12.1 Niveles jerárquicos:

La Gerencia de Auditoría Interna se ubica como una Gerencia de Staff de la Presidencia de la Empresa, la cual está sujeta a las decisiones de la Junta Directiva. De esta manera, el Órgano de Control de la Empresa se encuentra a un nivel relativamente alto para actuar con independencia de criterio. El titular del referido Órgano debe ser nombrado mediante concurso de credenciales tal como lo establece la LOCGR en el Artículo 27 *“Todos los titulares de los órganos de control fiscal de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley serán designados mediante concurso público, con excepción del Contralor General de la República. Sin embargo, desde hace un año, el cargo no tiene un titular, quien lo ejerce está con la condición de “encargado”. Esta situación está al margen de lo que establece la LOCGR.*

De la Gerencia de Auditoría dependen dos Departamentos estratificados por regiones Departamento de Auditorías Región Capital, con dos secciones de desempeño dedicadas a auditorías de contratos y gestión y auditorías financieras y especiales. Es

decir, dos unidades con dos áreas fusionadas en la misma unidad y el Departamento de Auditorías del Interior, con tres (3) unidades dedicadas a auditorías de gestión, auditorías de contratos y auditorías financieras y especiales. Es decir, está fusionada una sola unidad, con lo cual se observa falta de uniformidad en su estructura.

12.2 Áreas de desempeño:

Otra gran función administrativa íntimamente vinculada con las funciones de control es la planificación, que abarca desde la programación de actividades y estimación de costos para llevar a cabo los objetivos del Sistema de Control Interno, hasta la planificación administrativa y operativa de las diferentes unidades estructurales de la Empresa en consonancia con la misión institucional y sus objetivos estratégicos. Sobre este particular, se puede mencionar que la Empresa de Energía Eléctrica ha desarrollado una metodología de planificación que va más allá de las prácticas de administración tradicional. A la vez, que interviene para el mejoramiento de la formulación y ejecución de su presupuesto también ha establecido lineamientos para que las diferentes unidades de la Empresa formulen sus indicadores de gestión con la finalidad de que los mismos permitan establecer metas de mejora, así como también, para que constituyan un parámetro de referencia para hacer evaluaciones tanto en niveles operativos como administrativos de la organización. Esta realidad observada desde la instancia del Sistema de Control Interno debe ser catalogada de gran importancia, y en ese sentido, el mismo debe

apoyar todos los lineamientos para que el Plan Operativo de la Empresa se elabore con alto nivel de calidad. A este respecto, se encuentra que el Reglamento de la LOCGR establece por un lado, que *"El control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca"*, y por otro lado, expresa que *"Los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y programas y sus resultados"*. Por lo tanto, el uso de indicadores en la actividad de contraloría permite medir la eficiencia y economía en el manejo de recursos, así como indicar la calidad de los bienes producidos y servicios prestados, y determinar el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes se dirige el producto o servicio de la organización.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (LOCGR), respecto al control interno hace énfasis en el Control de Gestión, cuando sin excluir el control previo, establece que podría *"...dictar pautas de auditoría para el sector, así como normas reguladoras del proceso de selección, contratación y ejecución y presentación de resultados por parte de auditores, consultores y profesionales independientes que aquéllos contraten."* Asimismo, cuando en su Reglamento reza: *"Asegurarse de que los controles internos contribuyan al logro de los resultados esperados de la gestión."* También la Contraloría General de la República (CGR) en sus publicaciones ha dedicado espacio para las Auditorías de Gestión, en cuya ocasión ha hecho referencia a conceptos tan trillados como economía, eficiencia, eficacia y calidad, para definir una vez más su significado, lo cual hace comprender que sin la valoración y medición de esos principios conceptuales no se puede alcanzar la excelencia y por ende mayores niveles de productividad. El nivel óptimo de productividad no sólo es

necesario para reafirmar el sector que se está desarrollando, sino que puede aumentar la capacidad de generar empleo y experimentar hechos de motivación, en el sentido de reconocer que el resultado del trabajo ejecutado con alto nivel de excelencia conduce hacia el progreso, aumentará las oportunidades de desarrollo y beneficiará a la sociedad, la cual dentro de un sistema debe ser considerada como lo más sublime, ya que hacia ella, debe estar dirigida toda la razón de ser de cualquier empresa o institución.

La Gerencia de Auditoría en la Empresa de Energía Eléctrica practica por áreas el control posterior establecido en la LOCGR: auditorías de contratos, auditorías financieras y auditorías de gestión, las cuales ha venido realizando desde que la LOCGR estableció sustituir el control previo por el control posterior. Recientemente, se empezó a introducir el área de auditoría de sistemas y también es incipiente el área de investigaciones administrativas. Estas áreas son de menor jerarquía, ya que funcionan como secciones dependientes de los Departamentos, los cuales funcionan por regiones.

En una empresa del tamaño de la Empresa de Energía Eléctrica, es aplicable la actividad de auditoría por áreas que van más allá de lo tradicional, es decir la dedicada a los asuntos financieros, pues es de interés las auditorías de sistemas y las auditorías de gestión. Sin embargo, el desarrollo de auditoría en esas áreas es incipiente, por cuanto se le da más peso a las auditorías financieras y a las de contratos. La estructura da más peso a las regiones, Capital e Interior del país, lo cual no es lo más adecuado. Se debería establecer por importancia de las áreas. Sería aconsejable a manera de ejemplo establecer un Departamento de Auditorías de Gestión ó un

Departamento de Auditorías Técnicas y dejar como Secciones aquellas áreas que impliquen menos volumen de trabajo o que se requiera menos niveles de profundización.

12.3 Uniformidad con respecto a las unidades:

La Unidad de Auditoría Interna dentro de los entes garantiza principios de orden, vinculado este a la estructura organizacional y al establecimiento sistemático de todos los procesos. Estructuralmente, el nivel jerárquico de la Empresa de Energía Eléctrica se resume: Presidencia – Direcciones – Divisiones – Departamentos – Secciones, y cada área de acuerdo a su complejidad posee una categoría jerárquica. En el caso específico de la Unidad de Auditoría Interna figura como una unidad de Staff de Presidencia con dos departamentos por regiones los cuales en su distribución no son uniformes. El Departamento del Interior del País tiene cinco grandes áreas: auditorías financieras y especiales, Auditorías de contratos, auditorías de gestión, investigaciones administrativas y auditorías de sistemas, las cuales funcionan completamente separadas, mientras que el Departamento de Auditorías en la Capital tiene el área de auditorías financieras y especiales, auditorías de contratos y auditorías de gestión. Estas dos últimas áreas funcionan de manera diferente al otro departamento, por cuanto están fusionadas en una sola sección. Asimismo, el titular de las unidades de sección en la Empresa son denominados Jefes de Sección, mientras que en auditoría interna se denominan auditores mayores, con lo cual se evidencia una falta de uniformidad del Órgano de Auditoría Interna con respecto al resto de las unidades organizativas.

Capítulo XIII: ESTILO DE DIRECCIÓN DEL OAI

Uno de los atributos funcionales de referencia de un sistema de control interno es que los objetivos definidos están jerarquizados por su importancia. En la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa de Energía Eléctrica se hace una selección de objetivos empírica, desligada de la misión y visión de la organización y sin estar alineada de arriba hacia abajo. Se deja a la propia creatividad de los niveles operativos más bajos, sin que se le indique un orden de prioridades, clasificación por corto y mediano plazo y sin que la misma obedezca a una detección previa. No existe una planificación estratégica, que incluya calidad en todos los niveles: organización, evaluación y reajustes. El control por parte de la unidad de auditoría carece de oportunidad y sistematización, uniformidad de criterios en la metodología de trabajo y no posee manuales de procedimientos por procesos. Otro atributo importante de un sistema de control interno es que procura un clima laboral participativo y de trabajo mancomunado. Al respecto la unidad de auditoría interna revela debilidades de liderazgo, expresadas por la parcialización hacia unos y exclusión hacia otros. Otorga oportunidades sin equidad y sin considerar los perfiles por desempeño y experiencia. Es un sistema de control interno con matices autocráticos y actitudes de dejar hacer dejar pasar.

Para profundizar y desarrollar el control de gestión se requiere constituir equipos de trabajo dotados por profesionales de diferentes categorías, de acuerdo a la naturaleza y variedad de las áreas involucradas en la estructura de la organización. Es decir, se hace necesario, la conformación de un *equipo de trabajo*, cada vez más *multidisciplinario*, cuya experiencia y capacidad intelectual y técnica garanticen alto nivel de criterio para asesorar

y establecer observaciones que merezcan la profundización sobre los diferentes problema o áreas críticas que requieren ser mejoradas, con la finalidad de elevar cada vez más, la eficiencia y eficacia en el ejercicio de las actividades operativas y funciones administrativas. La Unidad de Auditoría Interna de la Empresa de Energía Eléctrica, posee un equipo que tiende a ser multidisciplinario: contadores mayormente, administradores, técnicos superiores en administración y economistas. Sin embargo, su adiestramiento ha transcurrido por años sin una orientación sistemática y ordenada, que pueda establecerse niveles de especialización bien definidos.

Entre otras cualidades que debe poseer un equipo de trabajo multidisciplinario figuran *la independencia de criterio y profesionalismo*, lo cual incluye la capacidad del equipo para emitir juicios y adoptar decisiones en cada una de las fases del proceso de auditoría y para discernir sobre la calidad de evidencias recolectadas que merecen ser analizadas. También una propiedad importante es *la disposición propicia para realizar la auditoría de gestión*. Esta característica incluye tener condiciones óptimas de liderazgo para conseguir apoyo, orientación y cooperación para conducir las evaluaciones propuestas, ya que se debe dirigir el trabajo en conjunto con las partes involucradas. En este sentido, la unidad de auditoría no ha establecido estrategias suficientes para comprometer al resto de las unidades para proporcionar la información variada y oportuna. Ha faltado coordinación para adaptar información a las necesidades de los auditores a nivel del Sistema de Aplicaciones y Producto (SAP). La auditoría de gestión se encuentra en una etapa incipiente. Es necesario desarrollar el proceso sistemáticamente para hacer efectiva las evaluaciones en función de las funciones administrativas más importantes: planificación, ejecución, dirección y control, así como medir niveles de eficiencia, eficacia y economía, principios previstos en la LOCGR, asimismo profundizar sobre uno de los

principios que hoy día la administración moderna, lo ha incorporado con mayor énfasis en la auditoría de gestión: *la equidad* con que se llevan a cabo los procesos y se distribuyen los objetivos. *La versatilidad* es otra cualidad con la que se debe contar en un equipo de trabajo, enmarcada ésta en las habilidades y experiencia sobre los procesos objeto de evaluación, así como también, en la capacidad para disminuir el tiempo de ejecución y obtener resultados confiables y de calidad, e igualmente, para asumir posiciones e iniciativas que repercutan en la ejecución efectiva de las diferentes evaluaciones que se pueden emprender dentro de un Sistema de Control interno. La unidad de auditoría interna posee esa versatilidad, pero adolece de asignaciones erróneas, sin tomar en cuenta las cualidades de los perfiles en función del proceso que se le asigna. Asimismo, *la visión sistemática* y *el conocimiento previo de la organización y su entorno* deben ser una cualidad bien importante que deben poseer los integrantes de un equipo multidisciplinario, lo cual facilita la identificación y descripción de los procesos y la determinación de áreas o rutas críticas, a la vez que mantiene una visión integral de la unidad objeto de análisis y de sus relaciones.

La Contraloría General de la República hace notar la vinculación de la planificación con el control cuando sostiene que los integrantes de un equipo multidisciplinario debe deben ser capacitados en planificación estratégica, toma de decisiones, negociación y trabajo de grupo, definición y manejo de variables o indicadores. Sobre este particular, la unidad de auditoría interna sobrelleva su desempeño de forma muy tradicional, sin ser sistemática y formativa para el establecimiento de planes estratégicos y aptos para tomar decisiones adecuadas y oportunas. Más bien su perfil es mayormente operativo.

El nivel directivo o administrativo más representativo dentro del Sistema de Control Interno conformará el equipo de trabajo multidisciplinario, con la finalidad de ejercer vigilancia efectiva y constante en todas las fases de las diferentes actuaciones de control y así garantizar su calidad y eficiencia.

Con el apego a los criterios emitidos para la conformación de un equipo multidisciplinario de trabajo, se pueden introducir elementos de motivación entre los integrantes del mismo, ya que se debe partir del conocimiento de que el ser humano no sólo tiene necesidades primarias y de seguridad, sino que también tiene necesidades de autogestión y realización personal. En un equipo de trabajo donde cada uno de sus miembros está en el lugar que le corresponde, encontrará niveles de motivación que le permiten elevar su autoestima y competir adecuadamente, haciendo aportes de acuerdo a su potencial con la esperanza de que también será reconocido oportunamente y en concordancia con su mística profesional. Todo esto, repercutirá positivamente tanto para el factor humano que se desempeña en la organización, así como también, para la Empresa que requiere cumplir con su misión. En este sentido, la unidad de auditoría, observa debilidades muy frecuentes: asignación de recursos humanos inadecuadamente, lo que ha dado lugar a retrasos constantes en el cumplimiento de metas y objetivos; parcialización e inclinación preferencial por unos y exclusión de otros, lo cual parte considerable del personal se encuentre desmotivado con baja identificación con los objetivos.

Capítulo XIV: METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL OAI

Las actividades de control para que sean efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo del periodo y tener un costo adecuado. Con respecto a esto la unidad de auditoría interna elabora su plan, sin hacer una detección previa de necesidades para establecer áreas críticas que requieran mayor atención en los planes de auditoría. El plan incluye actividades de auditoría a niveles operativos, sin que se incluyan objetivos relacionados con el establecimiento de lineamientos ante las otras instancias de la empresa que regulen las actividades apegadas a los principios de control interno.

Las auditorías se planifican por contratos, por instrumentos financieros y también de gestión sobre unidades administrativas o determinados procesos en particular. Se inician estas auditoría mediante la preparación de un programa de trabajo y con la información suministrada por las unidades se procede hacer un trabajo de revisión para evaluar y establecer las observaciones que se expresan en un informe preliminar de auditoría con sus respectivas recomendaciones, el cual se remite a la unidad responsable o administradora del contrato, unidad o proceso con la advertencia de que dispone de diez (10) días hábiles para dar respuesta. De no producirse esa respuesta en el lapso mencionado, se da por entendida la aceptación de las observaciones y recomendaciones del informe y se procede a elaborar un ejemplar definitivo que se remite nuevamente a la unidad donde se originó la auditoría, con copias a Presidencia y a la CGR. Si la unidad responde dentro del lapso de los diez (10) días y cuyas acotaciones hacen que prevalezcan las observaciones que se le remitieron en el informe preliminar, se incorpora esa respuesta al informe que se remitirá como definitivo. Si las respuestas

son de no aceptación de las observaciones se lleva a cabo una reunión entre auditoría y la unidad involucrada en la auditoría para que cada uno exponga sus criterios, con lo cual se decidirá si prevalece ó no las observaciones expresadas en el informe preliminar. Si prevalecen formaran parte del informe definitivo, de lo contrario, se excluirán del mismo. Estos informes son una herramienta indispensable para hacer recomendaciones, esgrimir criterios y establecer lineamientos para mejorar el control interno dentro de la Empresa. No obstante, dentro de la unidad de auditoría las auditorías son muy limitadas y desarticuladas con el nivel jerárquico más representativo de la unidad. El trabajo de auditoría es casi en su totalidad pura creatividad del auditor sin estar alineado con lineamientos expresos de la Gerencia. En el área de contratos hasta la presente no ha sido posible incorporar completamente la revisión de fórmulas escalatorias de precios, lo cual es fundamental para establecer control sobre el uso del patrimonio de la empresa y para verificar si los pagos se han producidos apegados a los intereses de la Empresa y en concordancia con las normativas internas, lo cual ha ocasionado que un área tan importante como la auditoría de contratos, en los cuales se concentra el negocio y la inversión de la empresa, no se haya desarrollado a cabalidad, lo cual comprendiendo su importancia es vital para mantener un sistema de control interno adecuado a los intereses de la organización.

Capítulo XV: NORMATIVAS ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA

El control interno está dirigido hacia el logro de una serie de objetivos generales, objetivos separados pero al mismo tiempo integrados. Estos

objetivos generales están implantados a través de numerosos sub-objetivos específicos, funciones, procesos y actividades.

Los *objetivos generales* consisten en ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva. Establecer las obligaciones de responsabilidad, cumplir con las leyes y regulaciones y salvaguardar los recursos contra pérdidas por desperdicios, abusos, mala administración, errores, fraudes e irregularidades. Tienen que ser consistentes con la misión de la organización. En la Empresa de Energía Eléctrica la misión se define como *“producir, transportar y comercializar energía eléctrica a precios competitivos, en forma confiable y en condiciones de eficiencia y rentabilidad”*.

El orden implica que las operaciones estén bien organizadas. En cuanto a la ética, esta se refiere a principios morales. La importancia de la conducta ética y la prevención y detección de fraude y corrupción en el sector público. Generalmente se espera que los servidores públicos deban servir a los intereses públicos con justicia y que administren adecuadamente los recursos públicos. El tratamiento económico significa evitar el desperdicio y la extravagancia, así como utilizar correctamente los recursos en cuanto a calidad y cantidad. La salvaguarda también es aplicable a la información, fuentes de documentación, ciertos recursos y archivos.

La responsabilidad por su parte es el proceso en el que las organizaciones públicas y los individuos que las integran se hacen responsables por sus decisiones y acciones, incluyendo su salvaguarda de recursos públicos, imparcialidad y todos los aspectos de su desempeño.

Las organizaciones requieren el cumplimiento de muchas leyes y regulaciones. En las organizaciones públicas las leyes y regulaciones ordenan la obtención y gasto del dinero público y la manera de operar. Incluye la Ley de Presupuesto, tratados internacionales, leyes sobre la correcta administración, ley de contabilidad, ley de los derechos civiles y protección del medio ambiente, regulaciones sobre los ingresos por impuestos y acciones que evitan el fraude y la corrupción.

Asimismo, la importancia de la salvaguarda de los recursos del sector público requiere que se fortalezca, ya que los recursos del sector público generalmente involucran dinero público y su utilización. Además, la contabilidad del presupuesto en base de efectivo, no provee suficiente seguridad relacionada con la adquisición, utilización y disposición de los recursos. En consecuencia, se debe adoptar controles en cada una de las actividades relacionada con la administración de recursos de la entidad desde la adquisición hasta la disposición

Como puede observarse todos estos objetivos para hacerlos efectivos requieren del conocimiento de las diferentes normativas que le atribuyen a los sistemas de auditoría, para plantearse acciones alineadas con las normativas internas y externas.

La unidad de auditoría en la Empresa de Energía Eléctrica está supeditada a las normativas expresas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, no obstante, prevalecen en la referida unidad hechos que desdican su ética en hechos muy concretos: selección de los perfiles y asignación de responsabilidades sin apearse al deber ser, por cuanto prevalecen inclinaciones de parcialización y exclusión, adolece de fallas estructurales en cuanto a su uniformidad con respecto a la estructura del

resto de las unidades de la empresa y el titular de la unidad de auditoría prevalece por tiempo en el cargo sin haber participado en el concurso establecido en la LOCGR.

En otro orden de ideas cabe señalar que los auditores pertenecientes a un sistema de control deben cumplir con las siguientes normas generales y tiene que justificar cualquier desviación de las mismas:

15.1 Competencia profesional:

Un auditor sólo debe aceptar aquellos compromisos que razonablemente él o su equipo de trabajo esperar terminar con competencia profesional.

15.2 Debido cuidado profesional:

El auditor debe poner el debido cuidado profesional en el desarrollo de un compromiso. Este principio está asociado a la ética que debe observar un profesional que se desempeña en auditoría, lo cual indica que no sólo se debe ser fiel a los principios ya conocidos, sino que se debe profundizar sobre las áreas que le competen en su desempeño.

15.3 Planeación y supervisión:

El auditor deberá planear y supervisar adecuadamente el trabajo.

15.4 Suficiente información relevante:

El auditor debe obtener suficiente información relevante que le permita establecer una base razonable para llegar a conclusiones o recomendaciones en relación con el trabajo.

15.5 Pronóstico:

El auditor no permitirá que se utilice su nombre en relación con cualquier pronóstico de operaciones futuras, de modo tal que haga creer que él garantiza la posibilidad de cumplimiento del pronóstico.

15.6 Responsabilidad para con los colegas:

La reputación de la profesión no sólo depende de la conducta de los auditores, sino que la mejoría de los servicios y el avance de la profesión también dependen de la confianza mutua que existe entre los auditores, debido a que la reputación de un auditor individual depende en gran parte de la reputación de la profesión, en general el auditor debe preocuparse por que los colegas también cumplan con las normas profesionales apropiadas.

En el sistema de auditoría de la empresa al ejercer las actividades de control de forma tan tradicional y empírica, ha ocasionado que los elementos antes numerados no constituyan la mejor referencia de modernización y sistematización de la unidad de auditoría, toda vez

que la *desmotivación* entre sus miembros no ejerzan competencias bien entendidas, por cuanto las políticas de premiación e incentivos no están dadas por un desempeño profesional, sino por las relaciones y afinidades con los que ejercen la labor de dirección y supervisión. En consecuencia también se ha visto afectado el debido cuidado profesional, hasta el punto que entre la mayoría de los integrantes de la unidad de auditoría no se perfila ese nivel de compromiso con el área, en esto tiene mucho que ver, que a falta de una organización sistemática deviene la carencia formativa en cuanto a la ética que debe observar la unidad de auditoría interna. En cuanto a la planeación del trabajo que hace el auditor, la misma carece de supervisión y se limita a las creencias de los auditores, sin lineamientos de los niveles más altos, en consecuencia el trabajo está bastante limitado a lo más operativo. A esta falta de supervisión se le suma las fallas en la constancia para exigir con autoridad la información requerida para el trabajo de auditoría, la cual en asiduas ocasiones es insuficiente para profundizar las observaciones que afloran en el transcurso de la auditoría.

Capítulo XVI: EL PRINCIPIO DE ÉTICA EN AUDITORÍA

Como puede observarse la gama de conocimientos que abarca el control de gestión, así como la disponibilidad de metodologías más sofisticadas, para la dirección de negocios, pone en evidencia el nivel de exigencia que en un momento determinado se le debe hacer a un auditor, quien para evaluar áreas, cuyo desempeño corresponde a terceros, debe poseer un perfil alto de conocimiento y tener muy presente las normas y principios que rigen la

ética que debe observar un profesional de auditoría en su desempeño. Por esto, en este capítulo se hará referencia con mayor amplitud al concepto de ética comprendido dentro de las actividades de control interno, a la vez, que se desea dejar claro que la preocupación por profundizar intelectualmente en todo lo que se refiere a control de gestión y el conocimiento de las normas y principios éticos de auditoría se imbrican para hacer comprender más profundamente lo que se refiere a la ética que se debe observar en la actividad administrativa del control.

Así que, la ética profesional es una parte de la ética, que estudia los deberes y los derechos de los profesionales. La ética general comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general la ética, como código de conducta, influye en las personas y además, en su ámbito profesional y en las relaciones que establecen con terceros. Ética es una palabra que se deriva del vocablo griego *ethikos*, que define aquella parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre en un contexto de entregar las reglas de conducta que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal. En este contexto podemos inferir que no hay éticas específicas, sino una sola ética, la del ser humano, la de la persona, y que sólo encuentra especificaciones diversas, atendiendo a las distintas circunstancias en las que el hombre se encuentra. Es evidente que este tema, considerando sus características y consecuencias en su aplicación, es inagotable y sólo se tratara de abarcar las cuestiones más relevantes. Las reglas o normas que rigen la conducta humana, no pueden ser definidas sino en función de la naturaleza del hombre y las diferentes actitudes humanas.

Para la reflexión, el tema de la ética del auditor es importante, así como para tener presente las implicaciones que pudieran tener en el riesgo que implica el desempeño del auditor, ya que en cualquier acción disciplinaria contra los

auditores, la no observancia de la *ética*, daña su reputación profesional. En tal sentido, se debe tener cuidado al realizar actividades de auditoría y observar los ideales del código de ética.

Un código de ética sirve para organizar y entender mejor las reglas de conductas del auditor, es por ello, que en esta oportunidad se tomará como referencia algunas premisas que comúnmente contienen estos códigos de ética y generalmente las resumen en subtítulos dedicados a:

16. 1 Independencia, integridad y objetividad:

El auditor no emitirá opinión alguna sobre los resultados de una empresa a menos que él, sea independiente a la empresa auditada. Esta independencia es una de las características más importantes del auditor, ya que sólo si mantiene la reputación de independiente está en posibilidad de servir con propiedad a quienes confían en él. Tradicionalmente, la independencia ha sido definida como la capacidad de actuar con integridad y objetividad. La integridad es un elemento de carácter, representado por la firmeza del principio moral, rectitud y honradez. La objetividad, en lo que corresponde al auditor, representa la capacidad de mantener una actitud imparcial y manejar de un modo libre de desviaciones todos los asuntos que le son asignados para su revisión. Como profesionales independientes los auditores no subordinarán su criterio a las opiniones de los clientes. El estado de independencia mental, al que también se le llama independencia de hecho, es algo que exigen las normas de auditoría generalmente aceptadas. Corresponde a los auditores evitar todas las

relaciones que puedan ocasionar que los usuarios tengan duda sobre su independencia.

16.2 Objetividad profesional:

Es la capacidad de un profesional de llegar a conclusiones correctas respecto a los asuntos que se le encomiendan. El principio de objetividad impone a todos los auditores profesionales la obligación de ser justos, honestos intelectualmente y libres de conflictos de interés. Es la capacidad del auditor de mantenerse independiente en sus juicios profesionales, evitar influencias propias y de otros que pudieran deteriorar las conclusiones verdaderas derivadas de las evidencias mismas del problema. Para ser objetivo, se debe ser independiente.

16.3 Independencia de hecho:

Es un ingrediente básico, cuyo deterioro impide la ejecución de los servicios profesionales, por lo cual es deber de todo auditor mantenerla impecablemente.

16.4 Independencia de apariencia:

Es la confianza que un auditor razonable, tiene para ejecutar su trabajo de manera honesta. Cuando el auditor es contratado como

empleado de una organización, pierde la independencia de apariencia y en consecuencia no puede ser auditor externo de la misma entidad.

Capítulo XVII: GERENCIA CON VALORES

Hoy día, es bien conocido que las empresas, dentro de su estructura consideran la definición de los valores organizacionales de las mismas. El definir sus valores, reafirma que la moral y la ética rigen el desarrollo de una empresa y además sustentan que los valores son necesarios para alcanzar niveles altos de productividad, pues basta que se infrinja un principio para que se obtenga una contraparte con un resultado negativo. Todo lo contrario ocurre cuando se cumplen los principios, los resultados son positivos, tanto para los individuos como para las empresas.

Actualmente, han aumentado los talleres de adiestramiento que incluyen temas relacionados con los valores que son necesarios para desarrollarse tanto en el plano personal como en el plano profesional, lo cual está principalmente dirigido a conseguir el objetivo de alcanzar mayores niveles de rendimiento para las empresas.

Esta realidad pone sobre relieve la importancia de la ética en las diferentes actividades de desempeño y la cual no debe pasar desapercibida, tanto para evaluar la ética que deben observar los diferentes ejecutores de actividades dentro de una organización, así como para tener presente la moral que debe observar el que cumple con funciones de auditoría.

Por eso, los valores organizacionales deben ser considerados y tomados en cuenta para orientar el curso de las revisiones y evaluaciones que son de competencia de un sistema de control interno.

Capítulo XVIII: ACCIONES DEL ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA

Las vías de acción que el Órgano de Auditoría Interna ejerce para cumplir su misión dentro de la organización, se resume en la emisión de informes de auditoría dirigidos a las diferentes unidades de la empresa, cuyos procesos u unidades adscritos han sido objeto de evaluación. Así mismo, practica actividades de seguimiento a las observaciones y recomendaciones emitidas en los informes de auditoría. También, establece lineamientos puntuales sobre asuntos que den lugar con relación al área de control interno. En tal sentido, es importante hacer referencia con más detalle sobre estos instrumentos:

18.1 Informes de auditoría:

Según el Artículo 48 de la LOCGR “las recomendaciones que contengan los informes de auditoría o de cualquier actividad de control previa autorización del Contralor General de la República o de los demás titulares de los órganos de control fiscal externo, cada uno dentro del ámbito de sus competencias tiene carácter vinculante y por tanto son de acatamiento obligatorio por parte de los entes sujetos a

control. No obstante, antes de la adopción efectiva de la correspondiente recomendación, las máximas autoridades de las entidades a las que vayan dirigidas las mismas, podrán solicitar por escrito razonado, la reconsideración de las recomendaciones y proponer su sustitución". Esta normativa se cumple en la Empresa de Energía Eléctrica, pero las unidades no responden con oportunidad y la falta de solicitudes expresas desde los niveles más representativos del área de auditoría para que se aligere las respuestas dan lugar a que el proceso se retarde.

18.2 Actividades de seguimiento:

Los sistemas de control interno deben ser objeto de seguimiento para valorar la calidad de la actuación del sistema en el tiempo. El seguimiento se logra a través de actividades rutinarias, evaluaciones puntuales o la combinación de ambas. El seguimiento continuo de control interno está construido dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad. Incluye la administración y actividades de supervisión y otras acciones que el personal ejecuta al cumplir con sus obligaciones. Las actividades de seguimiento continuo cubren cada uno de los componentes de control interno e involucran acciones contra los sistemas de control interno irregulares, antiéticos, ineficientes y ineficaces. Si se observa esta definición de seguimiento, podría establecerse que en la Empresa de Energía Eléctrica el mismo es muy precario. No están planificadas actividades de seguimiento en forma sistemática. Se limita a solicitar respuestas a las unidades de auditoría, sin agregarle las inspecciones correspondientes. También

carece de oportunidad y está asociado sólo a las auditorías planificadas de contratos, financieras y de gestión.

El seguimiento también incluye evaluaciones puntuales, el cual depende en primer lugar, de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos permanentes de seguimiento. Las evaluaciones puntuales, cubren la evaluación de la efectividad del sistema de control interno y aseguran que el control interno deben ser reportadas al nivel adecuado de la gerencia. El seguimiento debe asegurar que los hallazgos de auditoría y las recomendaciones sean adecuados y oportunamente resueltos. Si se toman en cuenta estas acotaciones, se puede señalar que en la Empresa de Energía Eléctrica se omite el seguimiento concebido de esta manera. El control que establezcan las unidades en particular es altamente desconocido por la Gerencia de Auditoría y ésta por su parte no emprende actividades de seguimiento en la forma antes señalada.

Capítulo XIX: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información y la comunicación son esenciales para ejecutar todos los objetivos de control interno.

Una condición para que la información de transacciones y hechos sea confiable y relevante es archivarla y clasificarla correctamente. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada de una manera y en cierto límite de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su control interno y que permita que los sistemas y procesos puedan ser

auditados por parte de la unidad de auditoría. En la Empresa los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, información relacionada con el cumplimiento y que hace posible que las operaciones se lleven a cabo y se controlen. Dispone de un alto nivel de tecnología, la disponibilidad de una computadora es básico para quien se desempeña en la empresa, dispone del Sistema de Aplicaciones y Productos (SAP). El servicio tecnológico es constante y la actualización de los sistemas está al día. No obstante, en la Unidad de Auditoría, se observa, sub utilización de las herramientas y no existe una coordinación con las unidades proveedoras de información para que la misma se adapte a las necesidades de los auditores, lo cual incide en los niveles operativos para profundizar las observaciones que van hallando en sus trabajo de auditoría, así como también, la habilidad para tomar decisiones es afectada por la calidad y oportunidad de la información, lo que implica que esta debería ser apropiada, puntual, actual, exacta y asequible. Asimismo, la Unidad de Auditoría Interna, no posee en forma selectiva archivos de información sobre la gestión de la organización y sobre los diversos tópicos asociados al área de auditoría y control interno. También se observa que no existen políticas o vías de acción que hagan posible que los auditores tengan un nivel de autoridad suficiente para que se le facilite el acceso a la información suficiente que es requerida para profundizar su trabajo de auditoría. En cuanto a la comunicación con el resto de las unidades, la misma está limitada a la remisión de los informes de auditoría y a la realización de reuniones para argumentar criterios con respecto a las observaciones, pero no se observa comunicación con respecto a la emisión de lineamientos u observaciones que puedan ser el resultado de otras atribuciones diferentes al trabajo operativo de auditoría.

Capítulo XX: ASESORÍA Y APOYO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA (UAI)

La Unidad de Auditoría Interna, está alineada como unidad de Staff de Presidencia, asimismo entre sus principales funciones está la de asesorar y apoyar a todas las instancias para que se instaure y se mantenga en un nivel óptimo el control interno que las mismas requieran implementar. Para darle un matiz más ilustrativo a la evaluación que se hace sobre la UAI en cuanto a su función asesora y de apoyo dentro de la organización, se considera conveniente hacer el análisis en el marco de tres grandes conceptos: planificación, control y seguimiento.

20.1 Planificación:

Lo apropiado dentro de una UAI es que las actividades se planifiquen en función de las necesidades de ejercer vigilancia y fiscalización sobre la ejecución de las diferentes unidades de la empresa. Es decir, es conveniente establecer mecanismos para tantear las necesidades de auditoría debidas a debilidades conocidas en el transcurso de los procesos y así darle prioridad en razón de problemas ya conocidos y susceptibles de evaluación para proceder a emitir recomendaciones que apresuren sus correctivos. En el caso de la UAI, objeto de evaluación en este trabajo no se procede de acuerdo a estas premisas. También se observa que la UAI no tiene conocimiento del avance de la ejecución de los planes y

del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, tampoco utiliza como insumo para la planificación la información producto de las actividades de control. La UAI dispone además de recursos materiales sustanciales y adecuados para establecer un sistema de control interno eficiente en la organización. También, posee recursos humanos suficiente en cantidad, y en calidad el mismo es multidisciplinario, con nivel académico que ha alcanzado el tercero y cuarto nivel universitario, con experiencia dentro de la empresa por haber pertenecido por bastante tiempo dentro de la misma e incluso con personal formado dentro de la CGR. Sin embargo, no se ha formado sistemáticamente con sentido de pertenencia y con la ética suficiente que acarrea el ser integrante de un órgano de control interno. Esto debido a que el adiestramiento no es pensado y planificado en función del desarrollo que se espera de los auditores, aunado a esto, las fallas de supervisión por hacer asignaciones en las áreas sin contar con la formación suficiente y acoplada a los conocimientos que requiere una determinada área. En las asignaciones prevalece el favoritismo y las relaciones, con lo cual se pierde vista lo razonable para encajar la ubicación del recurso humano en concordancia con el objetivo que se va a desarrollar. Esto ha dado lugar al apareamiento de elementos por causa de la desmotivación, y en consecuencia el desarrollo en la práctica de control de gestión se ha menguado notoriamente y los objetivos se llevan a cabo con métodos rutinarios que no son uniformes y los cuales prevalecen sin se sean objeto de revisión para mejorarlos. Asimismo, existen equipos estructuralmente determinados por áreas de desempeño, pero no un equipo integrado en razón de que se soslayan principios que afectan la unidad e

integración debido a desviaciones expresadas en favoritismos, predilección y privilegios.

20.2 Control:

El control que ejerce la UAI se resume en un programa de actividades que enumera una cantidad de auditorías financieras, de contratos y de gestión, pero los sistemas de control propiamente dichos que cada unidad tiene para garantizar la transparencia de las operaciones no los revisa observándolos como un sistema establecido dentro de la unidad. Se seleccionan contratos, instrumentos financieros, unidades organizativas o un proceso en particular y se le hace una auditoría para verificar si se llevó a cabo apegado a las normativas y a los principios de eficiencia, eficacia y economía, pero no se establece contacto con las unidades para evaluarles sus sistemas propios de control. Asimismo, el área de averiguaciones administrativas y de auditoría de sistemas es incipiente y se lleva a cabo aisladamente sin darles participación a los auditores para ejercitarse o proyectarse en esas áreas. Igualmente, se observa que la UAI en sus evaluaciones no introduce el uso de indicadores requeridos y estimados en el Plan Operativo requerido por la División de Planificación para verificar el desarrollo y cumplimiento para la ejecución de la programación.

20.3 Seguimiento:

Lo más deseable es que entre las actividades de seguimiento por parte de la Unidad de Auditoría Interna es que entre actividades de seguimiento se considere la solicitud a las autoridades de la organización un plan de acciones correctivas en función de las observaciones. No obstante, en ocasión de las auditorías se indaga sobre las acciones de seguimiento que se cumplen a lo largo de la ejecución de los procesos.

Capítulo XXI: MARCO METODOLÓGICO

21.1 Tipo de investigación

Esta investigación sobre control interno es de tipo documental y exploratoria. Se hizo uso de documentos que evidencian los precedentes en el área de control interno en la Empresa de Energía Eléctrica, cuyo análisis permitirá determinar el nivel de adaptación del Órgano de Auditoría Interna a las normativas establecidas por la CGR y otros órganos que rigen la actividad de control interno. Igualmente, prever debilidades y fortalezas que deben ser tenidas en cuenta para emprender correctivos y plantearse metas de mejora para el Órgano de Auditoría Interna.

21.2 Entrevistas a expertos

La investigación se basa en un estudio cualitativo, cuya herramienta fundamental serán entrevistas practicadas a cinco expertos que se desempeñan en el sistema de control interno de la Empresa de Energía Eléctrica: un economista, un administrador, un ingeniero de sistemas, un contador y un abogado. Mediante las referidas entrevistas se formularon una serie de interrogantes para recopilar información asociadas a los objetivos del presente trabajo. Esta estrategia de investigación, previamente evaluada se ha estimado es la más adecuada a los objetivos previstos en el presente trabajo.

21.3 Recolección de información

Aparte de información expresada en leyes, manuales, ejemplares de programación interna de actividades relacionadas con el área de control interno, también se practicaron entrevistas a personas calificadas y expertas en el área, las cuales proporcionaron información sustancial para llevar a cabo la investigación.

21.3.1 Cuadro de análisis comparativo de las entrevistas. Se continuación se ilustra cuadro que contiene las preguntas de la entrevista aplicada a los expertos entrevistados en la Unidad de Auditoría Interna.

Capítulo XXII: CONCLUSIONES

1. Respecto al aspecto estructural el Órgano de Auditoría Interna adolece de situaciones irregulares en su estructura: el auditor interno ha permanecido por mucho tiempo en condición de “encargado”, hecho que se ubica al margen de lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la república.
2. Se observa falta de uniformidad en la estructura de la unidad de auditoría, específicamente en la denominación de las unidades dentro de los departamentos, aún cuando las circunstancias y la naturaleza del trabajo es similar tanto para las unidades de la región capital como las del interior del país. Asimismo, se observa uniformidad con respecto al resto de las unidades externas, por cuanto las unidades de menor jerarquía en la empresa son denominadas Secciones, es decir tienen rango de jefatura, mientras que en auditoría figuran como áreas, cuyos titulares figuran como auditores mayores y no como jefes de sección como es en el resto de la organización, todo lo cual le resta preeminencia con respecto al resto de las unidades de la empresa, aún cuando en principio la unidad de auditoría es una unidad de staff de presidencia.
3. La actividad de auditoría en las áreas de investigaciones administrativas y de tecnología son incipientes y no tienen una jerarquía dentro de la unidad de auditoría.
4. La planificación de actividades de la unidad de auditoría interna es empírica, para llevarla a cabo no se hace una detección de

necesidades previamente, sale de niveles operativos y no es estratégica con respecto a la misión y visión de la organización.

5. Se observa debilidades de liderazgo, por cuanto es notoria la parcialización y la exclusión, lo cual ha afectado el desarrollo adecuado del sistema de auditoría.
6. El adiestramiento en la unidad de auditoría, no ha sido sistemático. La adaptación al control posterior establecido en la LOCGR ha sido empírica y en tal sentido, no se han establecido lineamientos que conduzcan a la formación integral o especializada del auditor, ni se ha previsto la formación sistemática de los cuadros de reemplazo.
7. La mayor fuente de observaciones y recomendaciones de la unidad de auditoría emergen de los informes de auditoría que elaboran los auditores. Es decir del trabajo de campo rutinario de los niveles operativos.
8. Aún cuando, tanto en la organización como en la unidad de auditoría interna, se hace referencia e incluso se han definido los valores que las rigen, no se ha desarrollado de manera metodológica para difundirlos colectivamente dentro de la organización, para mejorar los niveles de ética como código de conducta.
9. La metodología para llevar a cabo la labor de auditoría es rutinaria y con frecuencia empírica, no ha sido sujeta a revisión y se deriva de cumplir una programación también elaborada en forma práctica. No se profundiza, ni se hace detección de áreas críticas, ni contiene elementos estratégicos para hacer más dinámica la labor, para ser

más asertivos y que conduzcan a mayor nivel de desarrollo del área de auditoría dentro de la empresa.

10. El resto de las unidades diferentes a la unidad de auditoría si establecen sus propios controles con la finalidad de garantizar la transparencia de sus procesos, los cuales son evaluados sólo en la ocasión que se llevan a cabo las auditorías de gestión.
11. La definición de la visión y misión de la Unidad de Auditoría Interna, según el Manual de Organización de la Gerencia de auditoría Interna vigente no refleja diferencia. En la visión no se define alcances puntuales que la organización espera de la Unidad de Auditoría en un plazo concreto.

Capítulo XXIII. RECOMENDACIONES

1. Para hacer correctivos que lleven a mejorar el Órgano de Auditoría Interna, es recomendable sincerar su estructura: homologarla internamente, así como con el resto de las unidades, establecer los niveles jerárquicos en consonancia con los del resto de la organización y apegarse a los preceptos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en cuanto al nombramiento del Auditor Interno de la Unidad.
2. Es conveniente darle un nivel jerárquico representativo a las áreas de investigaciones administrativas y de auditoría tecnológica, por cuanto son áreas de vital importancia dentro de un área de auditoría y para

desarrollarlas se requiere que estén comprendidas dentro de la estructura con un rango considerable.

3. Se debe profundizar la evaluación del liderazgo dentro de la Unidad de Auditoría Interna, para redefinirlo y encararlo con apego a la ética que exigen las normativas internas, así como en función de la visión, misión y valores establecidos dentro de la organización.
4. La Unidad de Auditoría Interna debe abocarse a establecer un método de adiestramiento, con la finalidad de formar integralmente a los auditores para que se desarrollen alineados con la esencia misma de la Unidad de Auditoría y fomentar estratégicamente los cuadros de reemplazo de los diferentes miembros de auditoría que por ausencia temporal y/o que en definitiva se separen de sus funciones.
5. Tanto la planificación, así como la forma de llevar a cabo las actividades de auditoría, deben evaluarse para redefinirlas con la finalidad que se instaure una metodología con mayor amplitud, accesible a niveles de investigación y profundización de mayor notoriedad que permitan desarrollar el área de auditoría interna en forma óptima.
6. Es pertinente que se fomente el conocimiento que sobre el área de auditoría y control interno existen en los predios de la investigación. Para esto, es recomendable la difusión mediante talleres y publicaciones a través de los medios de que dispone la empresa para ir creando conciencia sobre asuntos asociados a una de las grandes funciones administrativas como lo es el control dentro de la organización.

7. Es conveniente que la visión de la Unidad de Auditoría Interna, se redefina de forma que exprese más ampliamente lo que la dirección de la organización espera en un mediano y la largo plazo de la Gerencia de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

Contraloría General de la República. “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República”.

Contraloría General de la República. “Normas de Auditoría de Estado”, 2004.

Contraloría General de la República. “Normas de Auditoría de Estado”, 2004.

I. Villarreal. “Trabajo Política de Empresas”. UCAB 2002.

I. Villarreal. “Apuntes Política de Empresas”. UCAB 2002.

Internet. Documentos. 2005.

Fundil. Material del Taller. Metodología para Evaluar Sistemas de Control Interno, 2003

Empresa de Energía Eléctrica. Documentos internos.

Empresa de Energía Eléctrica. Informe Anual, 2003.

Empresa de Energía Eléctrica. Informe Anual, 2004.

ENTREVISTA PRACTICADA A CINCO INTEGRANTES DE AUDITORÍA INTERNA

PREGUNTAS	ENTREVISTADO JUAN RODRIGUEZ	ENTREVISTADO CARLOS RAMIREZ	ENTREVISTADO CARMEN BRICEÑO	ENTREVISTADO DANILO ROJAS	ENTREVISTADO EGLÉ MORALES
¿Cómo es la estructura del Órgano de Auditoría Interna?	No es uniforme. Aún cuando, el volumen de actividades es de magnitud y naturaleza similar, la distribución de áreas no es igual para los dos departamentos: el de la capital y el del interior del país.	La Gerencia de Auditoría Interna, desmejoró su estructura. Se eliminó el Departamento de Auditorías Técnicas, el cual es de bastante importancia dentro de una empresa de energía eléctrica.	El área de investigaciones administrativas y la de sistemas es incipiente. Apenas tiene menos de un año de haberlas iniciado	En algunos aspectos no se ha alineado con los lineamientos de la CGR. El Auditor Interno de la Gerencia no es titular y tiene casi un año en esa situación sin que se haya convocado al concurso establecido en la LOCGR	No existe planificación de carrera dentro del área. Los cuadros de reemplazo no están enmarcados en la experiencia y antigüedad dentro de la unidad de auditoría.
¿Cuáles lineamientos emite la Unidad de Auditoría Interna, al resto de las unidades de la empresa?	Los lineamientos más asiduos, son los que se emiten en los informes de auditoría, los cuales se señalan observaciones, posibles consecuencias, así como también recomendaciones.	Como unidad de staff atiende consultas relacionadas con los diferentes procesos llevados a cabo por Recursos Humanos, Administración de Contratos, Control de Proyectos, entre otros.	Difunde mediante presentaciones, aspectos a tener en cuenta con respecto a control interno en la ejecución de los procesos.	Los lineamientos son tradicionales, por cuanto no existen controles perceptivos más oportunos, pues está muy apegado al control posterior, mediante la práctica de auditorías, cuando ya los procesos han sido llevados a cabo o en alto nivel de ejecución.	Los lineamientos, surgen mayormente del resultado de las auditorías. Es decir, de los niveles operativos. No existe una categoría de lineamientos que pueda estimarse de alto nivel gerencial.
¿Podría mencionar los instrumentos de control	Los procesos relacionados con contratación de obras y servicios son llevados	La mayor parte de las unidades realizan informes de evaluación, donde se	Buscan asesoría en las diferentes unidades de la Organización que se	Para dar a conocer los procesos y que los mismos tengan	Se hacen solicitudes de asesoramiento externo y se

<p>establecidos por el resto de las unidades organizativas de la empresa para asegurar la transparencia de sus procesos?</p>	<p>a cabo con juntamente con la Unidad de Organización y Sistemas, para legalizar Tablas de Firmas autorizadas. En las mismas se establecen las firmas autorizadas por cuantía de los contratos, así como también se establecen para otras atribuciones que requieren de firmas autorizadas.</p>	<p>redefinen vías de acción, apegadas a los procesos previamente establecidos, así como para medir el nivel de ejecución en las actividades asociadas a procesos y proyectos.</p>	<p>correlacionan con los procesos. Comúnmente, con organización y sistemas, auditoría, recursos humanos, telemática y consultoría jurídica.</p>	<p>acogida en el resto de las unidades, con la finalidad de difundirlos, para hacerlos coparticipes para que en su conjunto se observen las normas internas, se recurre a la transmisión de información por vía electrónica.</p>	<p>recurre a la contratación de outsourcing y también se establecen contratos de servicios profesionales, cuando el caso así lo requiera. Asimismo, se emiten consultas a instancias dentro de la empresa según sea el caso del que se trate.</p>
<p>¿Cuál es la metodología para llevar a cabo los procesos Auditoría Interna?</p>	<p>Se practican auditorías, las cuales pueden ser: financieras, de contratos, de gestión, entre otras. El auditor elabora un programa con base a información previa del contrato, unidad o proceso, elabora cuestionarios de control interno. Se recaba la información y se analiza en función de los objetivos planteados en el programa. Se produce un informe con observaciones y recomendaciones</p>	<p>Es muy tradicional la metodología. De acuerdo al proceso que se vaya auditar se hace un programa, se recaba la información y después de su análisis se produce un análisis con sus correspondientes observaciones y recomendaciones. Ese informe en calidad de preliminar se remite a la unidad involucrada en el proceso, la cual puede dar respuestas que se incorporaran en un informe definitivo.</p>	<p>Se parte de un programa con sus respectivos objetivos, se solicita la información relacionada con el proceso a auditar, se analiza y se procede a levantar un informe con observaciones y recomendaciones. Es una metodología rutinaria. No se establecen áreas críticas, ni se establecen segmentos prioritarios basados en lineamientos alineados con políticas establecidas previamente.</p>	<p>Es una metodología rutinaria. Más autodidáctica que sistemática. La misma oscila desde hacer el programa hasta producir el informe de auditoría, el cual sale en categoría de preliminar, ya que puede ser discutido con la unidad involucrada, quien a la vez puede dar respuestas que pueden ser incorporadas en un informe definitivo que se remitirá a las instancias correspondientes.</p>	<p>Se lleva a cabo a los procesos como contratos, unidades organizaciones o a transacciones financieras. Se elabora un programa, se analiza información referida al objetivo planteado y se produce un informe que incluye observaciones y recomendaciones. Esta metodología no es evaluada. No está sujeta a cambios. Los mismos surgen de acuerdo a la naturaleza o circunstancia de la auditoría.</p>

<p>¿Cuál es la metodología empleada por el Órgano de Auditoría Interna para hacer la programación de actividades?</p>	<p>Solicita información sobre los contratos vigentes y escoge unidades y procesos susceptibles de ser evaluados y se hace una programación anual, con metas a corto plazo trimestrales. Respecto a los contratos se toman los vigentes o no vigentes, pero que no hayan prescrito a efectos de ser evaluados.</p>	<p>Para la programación no se hace detección de necesidades ó un análisis para la determinación de áreas que requieran de mayor atención por parte de auditoría. Se hace con base a la complejidad del objetivo que amerite el desarrollo de un trabajo de evaluación. Se escogen procesos u unidades al azar, previendo su importancia, pero sin que se haya determinado alguna falla en particular</p>	<p>Se eligen contratos, transacciones financieras, procesos y unidades administrativas se discriminan de acuerdo al área jerárquica donde se ubican, se les da un periodo de tiempo, se establece un objetivo general y se priorizan en un periodo de un año. También se le asigna el auditor responsable. Se producen ejemplares de la programación y es remitida para su conocimiento a la Presidencia de la empresa y a la CGR.</p>	<p>Se determinan cuales serán los contratos a auditar, así como los procesos y unidades que se estiman deben ser auditados. Se escogen los que sean de mayor complejidad para que sea una auditoría trimestral por auditor. Se define el objetivo general de la auditoría. Se le asigna una fecha de ejecución y un número de horas hombre.</p>	<p>No hay una evaluación previa que certifique el nivel de prioridad que debe dársele a una auditoría en particular. No se hace detección de necesidades o una evaluación para evaluar las áreas, procesos o contratos que requieran con mayor ahínco la atención de auditoría interna. La planificación es tradicional y para la misma no se hace uso de indicadores de gestión.</p>
---	---	--	--	---	---