UNIVERSIDADES APEC Y DE VALENCIA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL Y CONTROL DE GESTIÓN

7ª Cohorte

Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Tesis de maestría para optar por el título de:

Maestría en Auditoría Integral y Control de Gestión

Título:

Propuesta de implementación de la autoevaluación de control como apoyo al proceso de elaboración y ejecución del plan anual de auditoría interna basado en riesgos, en la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE).

Postulantes:

Hypatia B. Tejeda González	**2007-2177**
Reyna De Los Santos Pinales	**2017-2179**
Ynocensio Villa Javier	**2017-2184**
Ramón M. De La Paz Santana	**2017-2194**

Asesor:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Julio, 2019

RESUMEN

Esta investigación está enfocada en la autoevaluación de control a ser implementada en la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE), como herramienta de trabajo que contribuya a la eficiencia de los procesos de planificación, elaboración y ejecución de la planeación estratégica de auditoría. La misma se apoya en el contenido del Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP), fundamentalmente en las normas sobre desempeño, en las que se describe la naturaleza de los servicios de auditoría interna. La estructura del trabajo está compuesta por tres capítulos: el primero caracteriza la autoevaluación de control, la función de auditoría interna y control interno, y describe la base conceptual que sustenta los elementos básicos que fundamentan la investigación. Un segundo capítulo se enfocó en analizar el desempeño de la función auditoría interna de CDEEE, determinar la factibilidad de implementar la autoevaluación de control por sus siglas en inglés (CSA). El tercer capítulo está enfocado en diseñar un modelo de la autoevaluación de control aplicable y como su implementación impactaría el desempeño de la función de auditoría interna aportando resultados oportunos para la actualización de la planificación y ejecución de su plan anual, a través de análisis sobre la efectividad de los controles, la gestión de riesgos y el cumplimiento de los objetivos. Mediante la recolección y análisis de datos, los investigadores concluyeron que es factible la implementación en CDEEE de la metodología de autoevaluación de control por su bajo costo y alto impacto en el logro de los objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi creador y haber puesto en mí la pasión por el estudio, la voluntad de cada día ser mejor persona, sostenerme en cada momento de debilidad en mi vida y enseñarme que para todos los que creemos en él, todas las cosas le son para bien.

A mis hijos Shamila e Ian y mi esposo, por sacrificar su tiempo para que pueda cumplir otra de mis metas, ser compresivos en los momentos más difíciles, espero que les sirva de ejemplo de que todo lo que nos proponemos en la vida con trabajo y sacrificio se puede obtener y que la única riqueza que tenemos es el conocimiento.

A mis padres, hermanos y sobrinos, por apoyarme en cada proyecto, su expresión de sentir orgullo por lo que he logrado en la vida, me motiva cada día a ser mejor humano.

A mi equipo de trabajo, Reyna, De la Paz y Villa, ¡Siempre he sabido que Dios me ama, pero con ponerlos en mi camino se pasó! Son más que compañeros, **FAMILIA.**

A Miledys López (el quinto integrante del equipo) su entrega y bondad son dignos de inspiración, gracias por la acogida como parte de su familia.

A los docentes, la capacidad de transmitir conocimiento, es uno de los dones más noble que Dios puede dar a un ser humano, gracias por compartir sus conocimientos con nosotros.

A mis supervisores, por su apoyo y motivación a ser cada día mejor profesional.

Al Banco de Reservas de la Republica Dominicana, por promover e incentivar la superación de sus colaboradores.

Al Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT), por contribuir al crecimiento profesional de los Dominicanos, y hacer de este sueño una realidad.

A la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE), por darnos la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y contribuir a la mejora de los procesos. En especial al Ing. Edgar Morrobel por su apoyo incondicional el desarrollo del trabajo.

Hypatia B. Tejeda G.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A Dios: Gracias por darme la vida y la fuerza para seguir adelante sin importar los obstáculos, quiero expresar mi gratitud a ti mi Dios quién con su bendición, su gracia y misericordia me permite lograr todo lo que me propongo, a ti mi Dios loor y gloria, **"TE AMO DIOS**".

A la Universidad APEC: Por haberme brindado la oportunidad de seguir enriqueciendo mis conocimientos para ser cada día mejor profesional.

A los docentes: El más sincero agradecimiento al director de la Maestría de Auditoria Integral y Control de Gestión (MAI-007), el Dr. Rafael Molina, a todos los integrantes del cuerpo docente y administrativo de la misma, por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros y por poner sus esfuerzos en interés de nuestra mejor formación.

A mi asesora: Dra. Iara Tejada agradezco que usted siempre estuviera dispuesta a brindarnos cualquier información y orientación, por su apoyo y conocimiento para lograr en nosotros el éxito obtenido.

A mis Compañeros: **Ynocensio Villa, Hypatia Tejada y Ramón de la Pa**z por darme la oportunidad de compartir esta gran experiencia con ustedes, que más que compañeros se convirtieron en parte de mi familia. Dios les continúe bendiciendo siempre no me alcanzarían las palabras para agradecerles, solo les puedo decir gracias mil.

A la Sra. Miledys (Esposa de Ynocensio) Gracias Miledys porque sin conocernos nos brindó su hogar como lugar de estudio y sobre todo esa atención siempre con nosotros, gracias mil por su apoyó hasta el final en este proyecto que también es suyo.

A cada una de las personas que aportaron un grano de arena: A la Sra. Beatriz Ovalles, a CDEEE por darme su apoyo moral y económico y a todo el personal de CDEEE, que de una u otra manera hicieron posible este éxito alcanzado.

A Dios: Por ser padre perfecto y recto, por confiar en mí y darme la oportunidad de lograr una más en mi vida, gracias padre omnipotente por acompañarme siempre, darme tu gracia, “ES QUE SOY LA NIÑA DE TUS OJOS”.

A mis padres: Santiago de los Santos y Lupe Pinales sin estos dos pilares yo no fuera lo que soy hoy, gracias por ensenarme que no importa de donde venga siempre hay que luchar por el logro de los objetivos y metas propuestas, los amo.

A mis hijos: Sandy G., Reynaldo y Valery G. Lucas de los Santos, porque ustedes son el motor que me impulsa a que cada día hay que continuar aunque los días sean grises hay que buscar la luz al final del túnel, son ustedes quienes me dan la fuerza y voluntad para lograr cada una de mis metas, gracias por el tiempo que les robe para realizar este proyecto que es de ustedes, los amo son ustedes la razón de mi existencia.

A mis hermanos: Nelson, Francisco, Valentín, Pablo y en especial a Gregorio de los Santos Pinales, por siempre estar para mi incondicionalmente.

A ti Guillermo: Aunque ya no este físicamente con nosotros, pero sé que siempre estará susurrándome tus consejos no te pare sigues que eres mi orgullo, cuanto me duele no poderte abrazar y decirte una más logre, “Dios te cuide y te tenga en un buen lugar mi hermano”.

A mis amigos: Joannie Muñoz y Leónidas Valdez por quererme, apoyarme y nunca dejarme sola.

Reyna de los Santos Pinales.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a los integrantes de mi familia. A mis hijos y nietos Laura, Gerhard, Herleeng, Whiniver, Samantha y Nícolas, con la intención de que sea un ejemplo a seguir... A mi fallecida madre María Javier, pues de ella aprendí a no rendirme y que nunca es tardes. A mi segunda madre Dilenia Batista, por el cariño profesado. A mí amada esposa **Miledy López Batista**, por su permanente comprensión y apoyo, así como por ayudarme a gestionar eficientemente el sacrificio que para todos representaron estos dos largos años de continuo esfuerzo. Finalmente, a mis hermanos y hermanas, así como a las hermanas, hermanos y sobrinos de mi esposa que siempre estuvieron pendiente.

Agradezco a Dios por guiarme permanentemente y permitirme el logro de este objetivo. Y agradezco inmensamente a todas las personas que con su apoyo contribuyeron con el mismo.

A mi equipo de maestría: **Hypatia Tejeda, Ramón De La Paz y Reyna De Los Santos** por su apoyo permanente.

A la Universidad APEC y Universidad de Valencia por la oportunidad brindada. Al Equipo Administrativo por sus atenciones y al personal docente nacional e internacional de la MAI-007, por haber compartido sus conocimientos y hacer de mí un mejor profesional. Especial agradecimiento al Profesor Nahún Frett por su aporte al tema a tratar y a la Dra. Iara Tejada por sus asesorías.

A la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEEE), por permitir desarrollar el objeto de estudio de la investigación de la tesis. En especial al Licenciado Carlos Contreras y Danilo De Los Santos por la autorización y al Ingeniero Edgar Morrobel por su permanente disponibilidad en el desarrollo del trabajo.

Al Banco de Reservas por los aportes hechos en pro de la causa; así como al Licenciado Santo Mélido Bautista, por su apoyo y facilidades dispensadas. Al Ingeniero Juan Fco. García, por ser impulsor de la decisión inicial. En Capital Humano, a las licenciadas Alicia Collado, Ana Galán y Elia Esperanza Facundo, por sus siempre oportunas atenciones en los requerimientos necesarios.

A mis compañeros de maestría, por la amistad y hermandad cultivadas, así como por el tiempo compartido durante estos años de colaboración y trabajo en equipo, esperando que permanezca por siempre.

Ynocensio Villa Javier

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte más.

A mis padres **Isidoro De la Paz** y **Nidia Alt. Santana**. A mis hermanos Sheida, Ángel, Deyanira, Valentín y Yenny, quienes han sido mi guía desde mi infancia. A Mi esposa Wilma Segarra. A mis adorados hijos **Axel Alejandro, Adam Alejandro y Diego Vladimir**, a quienes cuidaré para verlos hechos personas de bien.

Al Banco de Reservas mi institución, por su afán de mejorar nuestra vida, contribuyendo con el bienestar de sus colaboradores en los momentos verdaderos.

A mis maestros de la MAI-007. Dr. Rafael Molina y su equipo de profesores internacionales, profesor Lopez, Ayuso y Mestre, y los nacionales, Rafael Martínez, Nahun Frett, Weladislao Guzmán, Iara Tejada y Claudio Durá**n**; por poner su energía en provecho de nuestra mejor formación. A mis Compañeros de maestría MAI-007, por un logro más en la vida de cada uno de nosotros. En especial a mi equipo de tesis; **Villa**, **Hypatia** y **Reyna**.

A Miledys López, “El quinto miembro del equipo”, a manera de testimonio de gratitud y eterno reconocimiento, por el apoyo que siempre nos brindaste.

A la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales **(CDEEE)**, por abrirnos las puertas para nuestro trabajo de investigación. En especial al departamento de Auditoría interna y al Ing. Edgar Morrobel.

A la Universidad **APEC,** y la Universitat de València**, (UV)**, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores.

Ramón Matías De la Paz Santana

ÍNDICE

Contenido	Págs.
RESUMEN	**ii**
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS	**iii**
INTRODUCCIÓN	**1**
Capítulo I: Caracterizar la autoevaluación de control, la función de auditoría interna y **el control interno.**	6
1.1 - Características de la autoevaluación de control	6
1.1.1 - La autoevaluación de control y sus antecedentes.	6
1.1.2 - Particularidades de la Autoevaluación de Control.	8
1.2 -Generalidades de la Auditoría interna y el Control Interno	13
1.2.1 - Auditoría interna y sus funciones.	13
1.2.2 - Planificación de auditoría interna y metodología de elaboración.	14
1.2.3 - Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP).	17
1.2.4 – Control Interno: Antecedentes, definición, y marcos integrado de control, sus componentes y principios.	20
1.2.5 - Relación entre el riesgo y control.	28
1.2.6 - Relación entre riesgo, control y autoevaluación de control.	29
Capítulo II: Analizar el desempeño de la función auditoría interna, y determinación de factibilidad de aplicación de la autoevaluación de control.	31
2.1 - Entendimiento del entorno organizacional	31
2.1.1 - Antecedentes institucionales.	31
2.1.2 - Evaluación de la cultura organizacional de CDEEE.	33
2.1.3 - Entendimiento de los procesos de auditoría interna CDEEE.	35

2.2 - Análisis e interpretación de datos e informaciones 41

2.2.1 - Evaluación del plan anual de auditoría y su ejecución. 42

2.2.2 - Aplicación de encuestas y metodología utilizada. 45

2.2.3 -Recopilación y análisis de los resultados. 47

2.2.4 - Factibilidad de la aplicación de la autoevaluación de control. 67

Capítulo III: Diseño de un modelo de autoevaluación de control para la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE). 70

3.1 - Diseño de propuesta de autoevaluación de control para actualizar el plan de auditoría interna 70

3.2 - Incorporación de los resultados de la autoevaluación de control a la planeación estratégica de la DAI. 75

3.3 - Análisis Financiero de la Implementación de la autoevaluación de control 78

CONCLUSIONES **79**

RECOMENDACIONES **81**

BIBLIOGRAFÍA **82**

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura Núm.	Descripción	Página Núm.
Figura 1	Secuencia de actividades para la elaboración de un plan de auditoría basado en riesgo.	16
Figura 2	Componentes del sistema integrado de control COSO.	23
Figura 3	Estructura organizacional auditoría interna CDEEE.	38
Figura 4	Diagrama de flujo metodología de trabajo auditoría interna CDEEE.	39
Figura 5	Flujo actual planeación estratégica auditoría interna CDEEE.	42
Figura 6	Flujo de metodología de autoevaluación de control.	71
Figura 7	Flujo metodología de trabajo auditoría propuesto.	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico Núm.	Descripción	Página Núm.
Gráfico 1	Consolidado de sistema de control.	49
Gráfico 2	Promedio de diagnóstico del nivel de madurez del sistema de control interno CDEEE.	51
Gráfico 3	Consolidado principios y valores.	52
Gráfico 4	Consolidado de código de ética.	54
Gráfico 5	Consolidado confianza y competencia.	56
Gráfico 6	Consolidados administración de riesgo.	58
Gráfico 7	Consolidado valoración función de auditoría.	60
Gráfico 8	Consolidado proceso ejecución de auditoría.	62
Gráfico 9	Consolidada capacitación de auditores.	63
Gráfico 10	Consolidada presentación de hallazgos.	64
Gráfico 11	Oportunidad de mejoras.	65
Gráfico 12	Resultado encuesta cultura organizacional.	67

LISTA DE TABLAS

Tabla Núm.	Descripción	Página Núm.
Tabla 1	Diferencia entre las responsabilidades del enfoque Tradicional y Autoevaluación de Control (CSA).	10
Tabla 2	Comparativa de técnicas tradicionales y autoevaluación de control.	11
Tabla 3	Componentes y principios del marco de control integrado COSO.	27
Tabla 4	Universo auditable CDEEE.	43
Tabla 5	Ejecución de auditoría.	44
Tabla 6	Encuesta personal clave.	46
Tabla 7	Opciones de Implementación.	66

INTRODUCCIÓN

El ejercicio de la función de auditoría interna durante las últimas décadas ha debido evolucionar y adaptarse a las exigencias profesionales de un mundo cada vez más cambiante y competitivo. El desarrollo exponencial de la tecnología, hace que cada día se renueve el conocimiento y con ello las formas de abordar las prácticas profesionales. Los auditores no escapan a esta realidad, por lo que se han visto obligados a abandonar la metodología usada tradicionalmente para afrontar las problemáticas de su entorno profesional y buscar nuevas alternativas para enfrentar los desafíos de planificar efectivamente la visión estratégica del accionar de la auditoría interna que les permitan prever progresivamente las amenazas del negocio y accionar oportunamente.

En tal sentido, la profesión se especializa y renueva constantemente incorporando nuevas técnicas y herramientas que le permiten cumplir su rol de ser “una actividad objetiva e independiente, que brinda aseguramiento y asesoría, y agrega valor, haciendo más eficientes los procesos operativos, la gestión de riesgo, el sistema de control interno y la gobernanza de las empresas”, tal como lo prevé el Instituto de Auditores Internos de España en el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP).

Los Directores de Auditoría Interna preocupados por el desarrollo profesional de la función de auditoría interna de las empresas para las que laboran, cada día buscan adquirir conocimientos sobre nuevos modelos de gestión que les permitan innovar y afrontar eficientemente sus limitantes, para lo cual desarrollan y ejecutan programas de mejoramiento continuo que invitan a las empresas y sus colaboradores a renovarse constantemente. La planeación estratégica basada en riesgo, es fundamental para un eficiente desempeño de la función de auditoría, permitiéndole tener una visión holística de las organizaciones y dirigir su accionar hacia los focos que se necesiten prioridad de

atención. Se podrá afirmar que una función de auditoría basada en riesgo es funcionalmente eficiente, cuando de ella deriven alertas tempranas a la Alta Gerencia sobre las principales amenazas, que ciertamente puedan impedir el logro de sus objetivos.

Para alcanzar estos niveles de eficiencia, la función de auditoría interna debe velar por que la institución cuente con un sistema de control interno implantado, funcionando y en cumplimiento, con un eficiente nivel de madurez y una metodología de evaluación de riesgos basada en métodos y técnicas que al ser aplicados garanticen resultados confiables. Si la empresa dispone de ambos elementos, la función de auditoría podrá tener un escenario que refleje razonablemente el perfil de riesgo de cada uno de los procesos ejecutables. De no disponerse de dichas metodologías, las normas para el ejercicio profesional de auditoría interna, establecen que es responsabilidad del director de auditoría interna, realizar sus propias evaluaciones de riesgo de los procesos de la institución, de forma tal, que pueda priorizar los procesos de mayores riesgos.

Siendo la autoevaluación de control una metodología que contribuye eficientemente al logro de los objetivos de las empresas, a través de diferentes técnicas que ayudan al mejoramiento continuo de los controles internos, su implantación es beneficiosa tanto para la gerencia como para la auditoría interna. A través de ella, se empodera a los dueños de los procesos, para que siendo ellos los más conocedores de lo que diariamente realizan, se encarguen de identificar los riesgos y evaluar los controles de sus actividades y determinar la efectividad para mitigar los riesgos que amenazan el logro de los objetivos.

La Dirección de Auditoría Interna de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE), es una institución descentralizada del Estado Dominicano, responsable de administrar las empresas del sector energético donde el Estado Dominicano es propietario o socio mayoritario, y

también funciona como órgano regulador de la generación, distribución y transmisión de la energía eléctrica en la República Dominicana.

La dirección de auditoría interna de la CDEEE ejecuta una función tradicional de auditoría, donde cada año se elabora un plan de auditoría que, por incluir la totalidad del universo auditable de las direcciones de su organigrama, no ejecuta una planeación rigurosa de auditoría basada en riesgos de acuerdo a las mejores prácticas, careciendo de una metodología científica que le permita demostrar que su accionar está orientado en base a las prioridades de los riesgos institucionales. Su planificación estratégica de auditoría interna se realiza a final de cada año y no se actualiza periódicamente, de forma que permita auditar en base al nivel de riesgos presente de los procesos, lo cual representa una situación que limita el eficiente desempeño de la dirección de auditoría Interna de la CDEEE.

Por la situación planteada en la CDEEE y amparado en lo que establece el MIPP, en su interpretación de la Norma 2010 sobre planeación de auditoría interna donde se establece que " El director ejecutivo de auditoría debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la organización, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles", se ha realizado una investigación sobre la metodología de la autoevaluación de control, con el objetivo de establecer sus criterios teóricos conceptuales, conocer el entorno y la cultura organizacional de la CDEEE para determinar la factibilidad de implementación de la metodología y finalmente presentar una propuesta para implementar la autoevaluación de control en dicha institución, de forma tal que sirva como apoyo al desempeño de la función de auditoría interna en la elaboración y ejecución del plan anual de auditoría basado en riesgos.

Con el esquema actual de trabajo de la dirección de auditoría interna de la CDEEE, la institución se arriesga a que, por la ocurrencia de factores internos y

externos no previstos, se produzcan cambios significativos que evolucionen los niveles de riesgo de los procesos, sin que sean detectados. La materialización de los riesgos pudiera afectar los objetivos y la gestión de la gerencia, ya que la función de auditoría interna no los detectaría oportunamente.

Además, existe la posibilidad de que al plan de auditoría no ser actualizado a los cambios organizacionales, la auditoría interna invierta recursos valiosos en auditar procesos cuyos riesgos ya no sean relevantes. En este sentido la función de auditoría interna no estaría cumpliendo con su rol fundamental de agregar valor a la organización y proporcionar aseguramiento objetivo.

Con el objetivo de proponer una idea demostrable, los investigadores tomaron conocimiento de la situación operada en la dirección de auditoría interna y soportaron el postulado de que con la implementación de la metodología de autoevaluación de controles en la CDEEE, aplicada de forma consecutiva cada tres meses, le permitiría a auditoría interna, utilizar los resultados para que en igual tiempo actualice su plan anual de auditoría, de acuerdo a los cambios que se hayan experimentado en la institución. Para sustentar y demostrar la veracidad de su postulación, desarrollaron un anteproyecto que le sirvió de guía durante el desarrollo de la investigación.

Los trabajos para demostrar el postulado, se realizaron en tres etapas. Mediante la primera parte se recopilaron y asimilaron los conceptos básicos de autoevaluación de control, auditoría interna y control interno, con la finalidad de ampliar los fundamentos teóricos ya levantados en el desarrollo del anteproyecto inicial. Después de comprender el entorno y cultura organizacional de la institución y la dinámica administrativa y operacional de su función de auditoría interna, fueron desarrolladas y aplicadas encuestas a los colaboradores claves, para mediante el análisis de los datos recopilados y su posterior confirmación, determinar la factibilidad la implementación de dicha metodología en la CDEEE,

así como el valor que la mismas agregaría al desempeño de la función de auditoría interna. Finalmente, demostrada la factibilidad de la implementación, se diseñó una propuesta que debe seguir la CDEEE para implementar la metodología de la autoevaluación de control.

Capítulo I: Caracterizar la autoevaluación de control, el control interno y la función de auditoría interna.

El objetivo de este capítulo es describir la base conceptual que sustenta los elementos básicos en que se fundamenta esta investigación.

1.1 Características de la autoevaluación de control.

Aquí se describen los conceptos que fundamentan la autoevaluación de control, en lo adelante CSA por sus siglas en inglés, así como una descripción de las particularidades de la misma y comparaciones con técnicas tradicionales.

1.1.1 La autoevaluación de control y sus antecedentes.

El concepto de autoevaluación de control fue desarrollado por Bruce Mc Cuaig en 1987, cuando prestaba sus servicios como auditor en la compañía Gulf de Canada, fue denominada como enfoque de autoevaluación de cumplimiento facilitado. En el momento de concepción este enfoque perseguía unir a la gerencia y al personal para realizar entrevistas, análisis, tratar temas o procesos específicos.

Este mecanismo era utilizado para evaluar controles informales, débiles, así como también controles fuertes y tradicionales. Gulf Canada consideraba que esta herramienta resultaba ser más efectiva que las entrevistas individuales de auditoría.

La implementación de este enfoque se fundamentó en la exigencia a la empresa de comunicar sobre los controles internos y el conflicto que ocasionaba evaluar y realizar algunos procesos mediante los procedimientos de auditoría tradicionales. Considerándose como un elemento esencial del Sistema de Control Interno que permitía el diagnóstico y el fortalecimiento organizacional,

esta estrategia de aseguramiento promovía que el análisis del estado del control corporativo y del riesgo lo realizaran las personas responsables de un área de negocios, con el uso de una técnica demostrable.

En una de las primeras publicaciones realizadas por el Institute of Internal Auditors llamada Control Self-Assessment: Making the Choice, este concepto fue definido formalmente por Glenda Jordán (1995), en el cual establece que: “La organización que usa la auto-evaluación de control posee un proceso formal documentado, en el cual la gerencia y/o equipo de trabajo envuelto en la función de negocio juzgan la efectividad del proceso llevado a cabo y deciden si la probabilidad de alcanzar algún o todos los objetivos de negocio son razonablemente seguras”. En la actualidad este concepto permanece cuando algunos entes la definen; tales como:

La Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos en su Guía de Estudio para el Examen de Certificación en Autoevaluación de Control por sus siglas en inglés CCSA (2008), define la CSA como “Una metodología que puede ser usada por los gerentes y auditores internos para evaluar la razonabilidad de los procesos de gestión de riesgo y control en una organización”. Salvane (2010), establece que: “La autovaloración del control es una metodología que puede ser usada por los Servidores y las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna, o quien haga sus veces, para evaluar la razonabilidad de los procesos de administración del riesgo y control en la entidad”. [A partir de las definiciones los investigadores concluyen que es una metodología mediante la cual, la alta gerencia empodera a los dueños de los procesos para evaluar los controles, determinar su efectividad con respecto al propósito de los mismos y proponer acciones que promuevan el cumplimiento de los objetivos].

Las conceptualizaciones plasmadas en la investigación enfatizan en el vínculo que debe existir entre el establecimiento de los controles, la gestión de

riesgo y la consecución de los objetivos, de igual forma se fundamenta en la participación de los dueños del proceso como actores fundamentales en la medición de la efectividad de los controles. Los colaboradores que procesan las operaciones y manejan las informaciones son los que más conocen los procesos y riesgos asociados a los mismos, de ahí parte la premisa de que son los más capacitados para sugerir los planes de acción que minimizan la probabilidad de que la empresa no alcance sus objetivos.

En la actualidad, organizaciones y empresas internacionales han implementado la autoevaluación de control, obteniendo resultados favorables, como: Universidad de Harvard, Universidad de Chicago, Whirlpool Corporation, Royal Bank of Canada, Xerox Limited, Banco Mundial, MAPCO, Testco Stores, LTD., Pacific Telesis, Transamerica, IBM, Nestle, Williams Sonoma, Bank of America, CitiBank, United Airlines, Sara lee Corporation, Zenith Electronics Corp., Chevron Corporation, Pacific Bell, Bell South, Delta Air Lines, Blue Cross, Sun Microsystems, Dofasco Inc., NOVA y WPP Group.

1.1.2 Particularidades de la autoevaluación de control.

Como lo establece el MIPP (2017), en la NIA 2310 “Los auditores internos deben identificar información suficiente, fiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo”.

Interpretación:

“La información suficiente está basada en hechos, es adecuada y convincente, de modo que una persona prudente e informada pueda llegar, basándose en ella, a las mismas conclusiones que el auditor interno. La información fiable es la mejor información que se puede obtener con técnicas de trabajo apropiadas. La información relevante respalda las observaciones y recomendaciones del trabajo y es coherente con sus objetivos. La información útil ayuda a la organización a cumplir sus metas”.

Basado en este concepto, la fiabilidad de la información recopilada por auditoría requiere utilizar técnicas adecuadas que permita obtener un nivel elevado de aseguramiento. La guía para el examen de la Certificación en Autoevaluación de Control (CCSA), 2008, establece que: “Los auditores internos pueden utilizar el CSA para obtener información relevante acerca de los riesgos y control, al focalizar el plan de auditoría en áreas de alto riesgo y de preocupación y motivando una mayor, colaboración por parte de los gerentes operativos y el equipo de trabajo”.

Ciertos resultados se pueden obtenerse con la implementación de esta metodología como apoyo en los procesos de auditoría, los mismos incluyen:

- Los fundamentos en que se basa la relación objetivo-riesgo y controles es sometida a una mayor actualización, supervisión y mejora continua.
- Los auditores internos intervienen en los procesos y adquieren un mayor grado de conocimientos acerca de la autoevaluación de control, actuando como facilitadores sobre los temas de riesgo y control.
- Incrementa la eficiencia de la función de auditoría, al brindar información suficiente y competente de los equipos de trabajo, que se traduce en la focalización de procesos con mayores debilidades de control, permitiendo la optimización de los recursos.
- Fortalece la función de auditoría permitiendo enfocar la elaboración del Plan Anual de Auditoría a los procesos de alto riesgo.
- Favorece el uso eficiente de los recursos enfocando las revisiones a los procesos con oportunidades de mejoras relevantes, esto reduce el tiempo invertido en cada auditoría.

Las particularidades que considera esta herramienta están orientadas a la responsabilidad de cada colaborador en los procesos que se desarrollan en la empresa, siendo sus características fundamentales las siguientes:

- Puede efectuarse sin la participación directa de auditoría o control interno.
- Participación de los dueños de procesos en la evaluación del control interno.
- Participación de los dueños de procesos en la evaluación de riesgos.
- Desarrollo de planes de acción por los dueños del proceso.
- Implementación de nuevas estrategias de recolección de información.
- Permite analizar controles que no están documentados (informales).
- Permite identificar oportunamente riesgos emergentes.
- Elaboración de un reporte grupal con los resultados del proceso de autovaloración del control en vez de un informe de auditoría interna.
- Capacitan a los colaboradores en la gestión de riesgo y la mejora continua del sistema de control interno de la empresa.
- Mayor entendimiento de los procesos de auditoría por la naturaleza colaboradora de la herramienta, lo que crea una percepción positiva entre auditoría y los dueños del proceso.

En la tabla 1 se muestra las diferencias entre la visión tradicional de auditoría y la autoevaluación de control (CSA).

Tabla 1. Diferencia entre las responsabilidades del enfoque tradicional de auditoría y autoevaluación de control (CSA).

Responsabilidades	Enfoque tradicional	Enfoque CSA
Establecimiento de objetivos	Gerencia	Gerencia
Gestión de Riesgo	Gerencia/Auditores	Gerencia
Razonabilidad de Controles Internos	Gerencia	Gerencia
Evaluación de Riesgo y Control	Auditores	Equipos de Trabajo
Reporte	Auditores	Equipos de Trabajo
Validación, evaluación de Riesgos y Controles	Auditores	Auditores
Objetivos Usados	De los auditores	De la Gerencia

Fuente: Certificación en Autoevaluación de Control (CCSA). Guía para examen. 2008.

El crecimiento continuo de las empresas y el desarrollo de nuevas tecnologías ha propiciado que la auditoría y el auditor se diversifiquen e implementen herramientas que le permitan realizar los procesos de revisión de una forma más eficiente y eficaz que cumpla con la definición de auditoría interna contenida en el MIPP, la cual está basada en agregar valor. Con la finalidad de alcanzar dicho objetivo, la auditoría interna debe considerar la adopción de la CSA como soporte que le permita mantener visibilidad periódica del nivel de riesgos de la institución y la efectividad de los controles. En la actualidad, la implementación de la autoevaluación es importante para la auditoría interna, debido a los beneficios que la misma representa. Las comparaciones del enfoque de la técnica tradicional y autoevaluación de control, se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Comparativa de técnicas tradicionales de auditoría y autoevaluación de control.

Técnicas tradicionales	Autoevaluación de control
El reporte final es emitido por los auditores.	El reporte final es emitido por la gerencia.
El análisis y opinión del marco de control es determinado por los auditores.	Análisis de la estructura de control conducido por el personal y opinión expresada por la gerencia.
La gerencia/auditores evalúan los riesgos.	La gerencia/personal evalúan los riesgos.
Análisis realizado por vía de entrevistas y revisión de documentación.	El análisis es conducido vía talleres facilitados donde el personal y/o la gerencia discute la estructura de control. Se usan también la encuesta.
Los auditores desarrollan recomendaciones para mejorar los controles generalmente aceptados.	La gerencia/personal desarrolla métodos para mejorar la estructura de control guiados por los auditores usando normas de auditoría generalmente aceptadas.

Fuente: Certificación en Autoevaluación de Control (CCSA). Guía para examen. 2008.

La implementación de la metodología de autoevaluación de control debe ser diseñado apropiadamente con el fin de que se realice en un orden secuencial y cumpla con los objetivos establecidos, los formatos más utilizados

para desarrollar las CSA, son: cuestionarios o encuestas, taller o workshop y análisis producidos por la gerencia.

Los cuestionarios o encuestas: Se utiliza un cuestionario con preguntas sencillas de fácil entendimiento, su uso es más frecuente en empresa con un gran número de colaboradores y cuando la cultura de la organizacional puede dificultar debates abiertos en los talleres.

El taller o workshop: Se efectúa mediante una reunión moderada por un auditor interno y diseñada para evaluar los objetivos, riesgos y controles de un proceso. Comúnmente participan de 6 a 15 colaboradores y dos auditores (uno como moderador y el otro como asistente), su duración oscila entre dos y cuatro horas.

Se pueden efectuar en cuatros formatos. El primero basado en objetivos, determina los controles para alcanzar un objetivo, y por consecuencia el riesgo residual se identifica. El segundo es basado en riesgo, identifica los riesgos inherentes que podrían impedir alcanzar los objetivos y en consecuencia las actividades de control serán suficientes para manejar los riesgos claves. El tercero es basado en control, determina si los controles son efectivos, se diferencia de los demás enfoques, debido a que previo al taller el moderador identifica los riesgos y controles, usualmente en el proceso de auditoría tradicional, y finalmente basado en proceso, evalúa, actualiza, valida y/o da forma al proceso seleccionado.

Los análisis producidos por la gerencia: Se sustenta en la obtención de información rápida, referente a la incertidumbre de un proceso o actividad, usualmente es realizado a la alta gerencia.

1.2 Generalidades de la auditoría interna y el control interno

La auditoría interna busca comprobar si los controles internos implantados en las empresas son suficientes, se cumplen adecuadamente y si los mismos son eficientes para mitigar los riesgos. En el desarrollo de este acápite se aborda el marco teórico sobre auditoría interna, riesgos, control interno y su relación con autoevaluación.

1.2.1 Auditoría interna y sus funciones

Partiendo de que la auditoría interna ayuda a proveer seguridad para que los controles internos instaurados sean adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización. Tiene como propósito la aplicación de un enfoque que asegure eficiencia en los procesos de administración de riesgos, de control y gobierno. Su objetivo es entregar a la alta administración resultados cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables, oportunos y objetivos. Además, asistir a las organizaciones a alcanzar sus metas y objetivos.

La auditoría interna en una organización debe tener un alcance amplio que involucre aspectos como: revisar y evaluar la eficacia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y operativa, considerar el riesgo de fraudes. También debe velar por la protección de activos y el cumplimiento con las leyes y regulaciones; y asegurar el apego a las políticas y los procedimientos establecidos por la organización.

La función de la auditoría interna debe ser el soporte fundamental de una organización para que se ejecute un sólido proceso de gobernabilidad corporativa. Sirve como puente entre la administración y el consejo, proporcionando un clima ético y apoya a la organización en el cumplimiento con reglas, regulaciones y todo lo relacionado con la práctica de la organización.

Además, provee un enfoque objetivo e independiente de la gerencia sobre gestión de riesgo y el sistema de control interno.

Por la finalidad de la auditoría, se destacan aquellas orientadas a comprobar la razonabilidad de las operaciones financieras, las dirigidas a evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión, así como las seguridad e integridad de la información financiera y las que buscan determinar el cumplimiento conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos aplicables.

Metodológicamente el trabajo de auditoría se desarrolla conforme a los objetivos y lineamientos de la planificación estratégica de la organización. Considerando que los objetivos establecidos por la dirección o la gerencia tengan calidad al momento de hacer la recomendación que permitan la mejora continua de los procesos. Dado el amplio campo de actuación posible, los objetivos pueden ir desde el diagnóstico de la organización, a la evaluación de un área funcional o administrativa, verificando la confiabilidad de la información, protección de activos, cumplimiento de planes, detección de errores y diseño eficaz de sistemas.

Es imprescindible que los auditores estén familiarizados con el área, sistema u operación a auditar, para garantizar un mejor conocimiento en el desarrollo eficaz del trabajo.

1.2.2 Planificación de auditoría interna y metodología de elaboración.

La planificación estratégica de la función de auditoría depende básicamente de las informaciones disponibles en las empresas sobre evaluación de riesgo y control. Sin embargo, cuando no se dispone de dichas informaciones, los auditores deben elaborar sus propias evaluaciones de riesgo y control, con la finalidad de determinar los niveles de riesgos residuales de los

procesos claves de la organización, a fin priorizar el accionar de las auditorías sobre aquellas actividades y procesos que están expuestas a mayor probabilidad de ocurrencia.

A tal efecto, la Norma Internacional de Auditoría 2010 contenida en el Marco Internacional para la Práctica Profesional, enero 2017, establece que “El Director de Auditoría Interna debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización”. Posteriormente, en el acápite 2010-A1 indica que “El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del consejo”.

El rol principal de la planeación estratégica de auditoría interna, es mantener una visión de 360 grados sobre la organización, mediante la determinación de potenciales ocurrencia de eventos adversos a los objetivos y diseñar acciones para revelar oportunamente a las instancias de decisión el posible impacto de dichos riesgos para que se tomen las acciones correctivas correspondientes. Por ello, el responsable de la auditoría interna debe conocer claramente los objetivos, expectativas y planes de la dirección de su empresa y mantenerse informado de la evolución de los riesgos y permitirse actuar en consecuencia. En este sentido, la interpretación de la NIA 2010 indica que “Para desarrollar un plan basado en riesgos, el Director de Auditoría Interna primero consulta con la alta dirección y el consejo y para entender las estrategias de la organización, los objetivos clave del negocio, los riesgos asociados y los procesos de gestión de riesgos”.

Para lograr un desempeño eficiente de la planeación estratégica de auditoría, es necesario adoptar una metodología científica que permita determinar los niveles presentes de riesgos institucionales. Se llevan a una

matriz, el universo de actividades, subprocesos y procesos auditables; se valoran los factores de riesgo identificados y según su incidencia en el objetivo principal de la empresa, ponderar probabilidad de impacto de ocurrencia de posibles eventos que adversen dichos objetivos. En base a los resultados obtenidos y los recursos disponibles, se establecen los ciclos de ejecución de las auditorías, ya sean semestrales, anuales, interanuales o cada dos o tres años.

Definidos los ciclos se elabora cronograma de las auditorías a realizar, indicando fechas y los recursos necesarios. Luego se elabora el plan, el cual se presenta y discute con la alta dirección y finalmente se somete al organismo correspondiente para su aprobación, ya sea al comité de auditoría o al consejo de administración u otra instancia equivalente.

Para la elaboración de un plan de auditoría basado en riesgo, es necesario agota el flujo de actividades que se muestran en la figura 1.

Figura 1. Secuencia de actividades para la elaboración de un plan de auditoría basado en riesgos:

Fuente: Boletín de Investigación Comisión de Desarrollo SE Auditoría Interna.

Para abordar eficientemente el flujo de los procesos descritos en la figura 1, para elaborar y establecer un plan de auditoría basado en riesgos, es necesario que estén presentes en la organización elementos tales como:

- Políticas y principios para la gestión de riesgos definidos en un manual o marcos de gestión de riesgos.

- Canales de comunicación organizacional sobre la gestión de riesgo.
- Responsabilidades claramente definidas para gestionar los riesgos, siendo el modelo de las tres líneas de defensas es de gran utilidad para estos casos.
- Inventario de macro procesos, procesos, sub procesos y actividades, o en su defecto, reportes de las áreas estructurales de organización y sus actividades. Estos permitan determinar el universo de auditoría.
- Planes de capacitaciones y actualizaciones sobre gestión de riesgos y control interno.

La metodología de evaluación de los riesgos y el mismo plan de auditoría deben ser elementos vivos de monitoreo continuo. La NIA 2110, indica que "El Director de Auditoría Interna debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la organización, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles".

Conforme se conocen nuevas metodologías de evaluar riesgos y eficiencia de los controles, la auditoría interna se apodera de ellas como mecanismo de reforzamiento de su desempeño. En tal sentido, la autoevaluación de riesgos y controles sirve como herramienta para la mejora continua de los procesos de planeación estratégica de la función de auditoría interna, manteniéndole informada con oportunidad de la evolución de los riesgos conocidos y la detección de los emergentes.

1.2.3 Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP).

El MIPP es una iniciativa del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors-IIA) fundado en 1941 en Estados Unidos y con su posterior expansión a través del Instituto de Auditores Internos Global (Institute of Internal Auditors Global –IIA Global). El IIA se ha posicionado como paladín y voz

acreditada en materia de auditoría interna a nivel internacional, esencialmente por su contribución a la perfección de la práctica de la auditoría.

El Marco constituye una de las más significativas de esas contribuciones. Es actualizado periódicamente por el consejo de normas y un equipo de trabajo de revisión que realiza una amplia labor de consulta a nivel general con encuestas, exposiciones, debates, propuestas finales, aprobación del consejo de administración global del IIA y finalmente la publicación del mismo.

La bitácora más antigua de normas del IIA data del 1978, con la primera codificación de normas: “Standards for the Profesional Practice of Internal Auditors”. Desde entonces éstas fueron sometidas a escrutinios, transformaciones, cambios parciales de literatura, exclusiones o adiciones, logrando así convertirse en el marco conceptual que organiza las guías autorizadas promulgadas por el Instituto de Auditores Internos. En lo que va del siglo XXI ha sido sometido a cambios en al menos cinco ocasiones: 2004, 2008, 2012, 2015, y en enero de 2017 se aprobó la revisión vigente.

La auditoría interna es una actividad que se realiza en los más diversos escenarios, y en organizaciones que desarrollan labores diferentes. La dimensión, la estructura y el contexto de estas organizaciones auditadas resultan también muy disimiles entre sí, razón por la cual ha sido necesario construir un marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna. Este marco aglutina una serie de normas que aseguran su cumplimiento, las cuales regulan el ejercicio de la profesión del auditor interno.

El MIPP incluye la definición de auditoría interna, el código de ética del auditor interno, principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna, normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, la guía de implementación y guías complementarias. A saber:

- En la definición de auditoría interna declara, la naturaleza, fundamento y alcance de la misma.
- El código de ética promueve una cultura ética de la profesión.
- Los principios representan la eficacia de la auditoría.
- Las normas representan un estándar a nivel internacional y establecen los criterios para medir el desempeño de la auditoría interna.
- Las guías de implementación representan las consideraciones para implementar las normas y demostrar su conformidad con ellas.
- Las guías complementarias, representan temas de actualidad, específicos y sectoriales e incluyen procesos, procedimientos, herramientas y técnicas.

El objeto de esta investigación se apoya en el contenido de las Normas Internacionales para el ejercicio de la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, fundamentalmente en las normas sobre desempeño, en las que se describe la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales se evalúa el ejercicio, aplicable en todos los servicios de auditoría interna.

Específicamente, las normas en que se fundamenta esta investigación son aquellas que abordan la planificación de la auditoría (NIA 2010), gobierno (NIA 2110), gestión de riesgo (NIA 2120) y control (NIA 2130).

La NIA 2010 anteriormente citada, establece al director de auditoría interna la responsabilidad de hacer la planeación de auditoría basada en riesgos, tomando en consideración los objetivos de la organización.

Así mismo, la NIA 2110 señala que “La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos, gobiernos, gestión de riesgo y control, utilizando un enfoque sistemático disciplinado y basado en riesgo. La credibilidad y el valor añadido de auditoría interna mejoran cuando los auditores internos son proactivos y sus evaluaciones ofrecen nuevas perspectivas y consideran impactos futuros”.

La NIA 2120 establece: “Determinar si los procesos de gestión de riesgos son eficaces es un juicio que resulta de la evaluación que efectúa el auditor interno de que:

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

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

La NIA 2130 contempla “La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua”.

1.2.4 Control Interno: Antecedentes, definición, y marcos integrado de control, sus componentes y principios.

Desde que el hombre se hizo consciente de la relación causa-efecto, se vio en la necesidad de desarrollar y especializar el conocimiento sobre las actividades que realizaba, con la finalidad de buscar las formas de evitar que sucedieran aquellos acontecimientos que provocaban en su vida situaciones que lo impactaban negativamente. En este momento, comienza a aplicar controles, los cuales debió ampliar, mejorar y especializar a medida que se integraron nuevas actividades a su cotidianidad. En antiguas civilizaciones como Egipto y

Fenicia se utilizó la contabilidad por partidas simple y para 1494, el Franciscano Fray Luca Pacioli, escribió uno de los primeros tratados matemático que dio origen a el control interno de las actividades comerciales.

Desde ese entonces, el control interno ha evolucionado y hoy se encuentra presente en cualquier aspecto de nuestras vidas, principalmente en las actividades de comercio y finanzas, donde es aplicado por la gerencia y colaboradores, con el fin de obtener seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados a la confiabilidad de la información financiera, así como la eficacia y eficiencia de las operaciones de las empresas; debiendo asegurar el cumplimiento de los marcos regulatorios relacionados a sus actividades. En este sentido, la NIA-ES 315 titulada “Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno”, ha definido el control interno como: “el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables”.

Vista la diversidad del pensamiento humano y la especialización profesional durante siglos, el control interno se desarrolló a expensa de las interpretaciones propuestas por los profesionales y organizaciones que surgieron con el interés de regular las actividades profesionales relacionadas al control interno. Para la década de los 80 comienza a gestarse en el mundo una preocupación por establecer un marco de conceptos comunes que sirvieran para brindar mayor seguridad a los grandes accionistas de empresas multinacionales sobre la exactitud y transparencia de las informaciones financieras presentadas.

En 1985, se crea en los Estados Unidos de América el grupo de trabajo Treadway Commissión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros

Fraudulentos, con el nombre de COSO (Committee of Sponsoring Organization), integrada por la Asociación Norteamericana de Contabilidad; el Instituto Ejecutivo Financiero; el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); el Instituto de Contabilidad Gerencial y el Instituto de Auditores Internos (IIA). Para el año de 1992 se emitió en inglés el Informe COSO sobre control interno, que cinco años más tardes, en 1997 fue difundido en español con la colaboración del Instituto de Auditores Internos de España (IAI).

En Estados Unidos, Latinoamérica y los países de habla hispana, COSO es el marco integrado de control más conocido y aplicado, sin embargo, no es el único existente. Por ejemplo, Canadá, realizó una revisión del marco COSO y lo adaptó a sus necesidades, convirtiéndolo en un marco más comprensible y manejable denominándolo COCO. Reino Unido por su parte emitió el marco de control interno Cadbury, así como Francia formuló y adoptó el marco Vienot. Holanda acogió el marco Peters, mientras Sudáfrica hizo suyo el marco King. Por otra parte, la mayoría de los países de Latinoamérica adoptaron el denominado Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), el cual consiste en una adaptación del Marco de Control COSO.

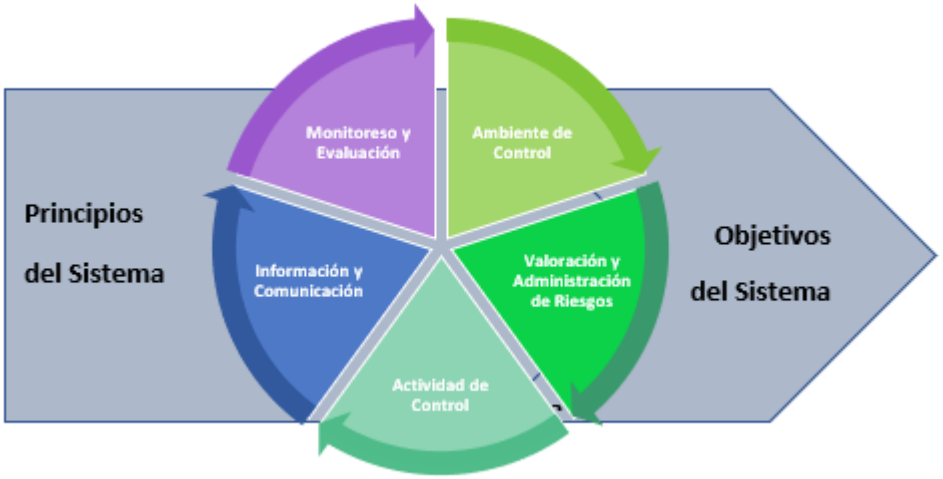
Por razones geográficas y cercanía con los Estados Unidos, en la República Dominicana el marco de control modelo para las empresas diseñar sus sistemas de control interno, sigue siendo el marco COSO. Tal es así, que la formulación, aprobación y promulgación de la ley 10-07 que establece el Sistema Nacional de Control Interno (SINACI) para las empresas del Sector Público utilizó COSO como modelo de implantación del referido sistema e igualmente se hizo con el reglamento 491-07 que provee los detalles de la puesta en vigencia y operatividad de dicha ley, la cual asigna a la Contraloría General de la República (CGR), la responsabilidad de dirigir, mantener y vigilar y medir, el desempeño del SINACI.

Las Normas Básicas del Sistema de Control Interno (NOBACI) describen la obligatoriedad, los fundamentos, los objetivos y la vigilancia de su cumplimiento. Así mismo, establecen el marco legal para el desarrollo de las normas, los aspectos técnicos y la estructura del control Interno. Además, consta de 5 guías que detallan la implementación de las normas secundarias que forman parte de cada uno sus 5 componentes, los cuales son: ambiente de control, valoración y administración de riesgo, actividad de control, información y comunicación y monitores y evaluación.

Componentes y principios del marco de control interno:

El marco integrado de control COSO 2013, identifica 5 componentes y 17 principios fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier sistema de control interno, siendo este tomado en consideración al momento de definir las NOBACI. Según se muestra en la figura 2.

Figura 2. Componentes del sistema integrado de control COSO



Fuente: Guía I ambiente de control, NOBACI.

El ambiente de control incluye aquellos elementos presentes en la organización que determinan los parámetros necesarios para que el sistema de control interno funcione adecuadamente, siendo los más relevantes:

- Integridad y ética pública,
- Compromiso del personal con el control interno,
- Ambiente de confianza,
- Competencia del talento humano,
- La filosofía y estilo de administración,
- Estructura organizacional,
- Acciones coordinadas y coherentes,
- Asignación de responsabilidad,
- Delegación de autoridad,
- Adhesión a las políticas institucionales y específicas aplicables,
- Documentación de los sistemas y procesos,
- Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

El segundo componente del sistema de control interno es la evaluación del riesgo, sin embargo, no se pueden evaluar los riesgos sin que antes se hayan identificado; razón por la que el proceso de identificación de los riesgos se debe desarrollar paralelamente con el establecimiento del ambiente de control. En este sentido, los principales elementos a considerarán para el desarrollo de este componente son:

- Determinación de los objetivos institucionales,
- Desarrollo de los objetivos,
- Operaciones y actividades,
- Estándares o indicadores mensurables de resultado, desempeño e impacto de la gestión,
- Identificación de riesgos,
- Determinación de las acciones para administrar los riesgos,
- Revisión periódica de objetivos.

Una vez definidos y evaluados los riesgos, se deben analizar los controles a implementar para administrar dichos riesgos, dando paso al tercer componente

denominado actividades de control. Se deberán diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de control interno, que mejor se adapten a los procesos y actividades de la organización, siendo sus principales elementos a considerar:

- Controles integrados,
- Análisis costo/beneficio de los controles,
- Actividades de control de los objetivos de las operaciones,
- Actividades de control del sistema de información,
- Actividades de control del cumplimiento y acatamiento legal,
- Actividades de control del cuidado y protección del ambiente.

Es imprescindible la existencia de medios y sistemas de comunicación eficaces, para que la información fluya en todas las direcciones. Asimismo, se debe comunicar oportunamente la información significativa a los niveles superiores y a terceros relacionados, de forma que permita asumir las responsabilidades colectivas e individuales que sean necesarias.

A estos procesos se les denomina el cuarto componente del marco COSO, denominado sistemas y comunicación, siendo sus elementos más relevantes a considerar:

- Calidad y suficiencia de la información,
- Sistema integrado de información (financiera y/o de gestión),
- Controles de acceso, aplicación y otros de los sistemas integrados,
- Canales de comunicación interna y externa,
- Archivo institucional.

Finalmente, mediante el quinto componente, se deberá monitorear y evaluar permanentemente el funcionamiento de los controles del sistema, con la finalidad de determinar su vigencia, efectividad y calidad. En este proceso de supervisión, los elementos más relevantes a considerar son:

- Supervisión permanente de la efectividad de los controles,
- Auto evaluación de control interno,
- Evaluación de la efectividad del proceso de control interno y de la gestión institucional,
- Evaluación del cumplimiento de los controles previos de las órdenes de pago,
- Evaluación de la calidad y efectividad de la supervisión sobre la ejecución de los contratos de bienes y servicios,
- Evaluación de la calidad de la tecnología informática,
- Evaluaciones de confiabilidad de la información financiera y administrativa de la entidad u organismo,
- Informes de las evaluaciones y formulación de recomendaciones,
- Seguimiento de las recomendaciones.

Los 5 componentes de COSO, se han diseñado apropiadamente para lograr una funcionalidad eficiente de cada uno. Los 17 principios que lo integran, sirven como soporte de la gestión para alcanzar el logro de los objetivos del sistema de control en las empresas, representando beneficios importantes, entre los que se destacan:

- La mejora en la gestión del gobierno corporativo.
- Establece bases firmes para la planificación estratégica.
- Ayuda el logro de los objetivos
- Fortalece la eficiencia del control y lo adapta a las necesidades del negocio.
- La alta dirección posee una visión global del riesgo y puede poner implementar los planes para gestionarlos eficientemente.
- Fomenta la gestión de riesgos por su nivel de importancia por lo que hace más eficiente la calidad de su evaluación.
- Facilita el cumplimiento de leyes y nuevos marcos regulatorios.

- Facilita la comunicación de la alta gerencia y los ejecutores de las actividades, al establecer canales de comunicación.
- Fortalece la cultura organizacional y su desempeño.
- Mejora el desempeño financiero de las empresas, impactando positivamente en los costos financieros.

En la tabla 3 denominada componentes y principios del marco de control COSO, se detallan los 5 componentes y el accionar de sus 17 principios de apoyo.

Tabla 3. Componentes y principios del marco de control COSO.

Componentes	Principios relacionados	
Entorno o Ambiente de control	Principio 1:	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
	Principio 2:	Ejerce responsabilidad de supervisión
	Principio 3:	Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.
	Principio 4:	Demuestra compromiso para la competencia
	Principio 5:	Hace cumplir con la responsabilidad
Evaluación de Riesgos	Principio 6:	Especifica objetivos relevantes
	Principio 7:	Identifica y analiza los riesgos
	Principio 8:	Evalúa el riesgo de fraude
	Principio 9:	Identifica y analiza cambios importantes
Actividades de Control	Principio 10:	Selecciona y desarrolla actividades de control
	Principio 11:	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
	Principio 12:	Se implementa a través de políticas y procedimientos
	Principio 13:	Usa información Relevante
Sistemas de Información	Principio 14:	Comunica internamente
	Principio 15:	Comunica externamente
Supervisión del sistema de control - Monitoreo	Principio 16:	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
	Principio 17:	Evalúa y comunica deficiencias

Fuente: Elaboración propia, información extraída de COSO 2013.

1.2.5 - Relación entre el riesgo y el control.

La relación entre riesgo y control se establece en el momento que el riesgo es identificado y se decide establecer medidas que permitan administrarlo. Es por ello que lógicamente, el riesgo puede existir sin el control, pero el control no deberá existir sin la presencia de un riesgo que controlar. Los controles deben probar que son eficientes para mitigar los efectos adversos del riesgo, sin embargo; esto no significa que el control elimina al riesgo debido a que después de identificar el riesgo y diseñado el control que lo mitiga, se debe medir su efectividad y determinar el riesgo residual.

El riesgo está determinado por la probabilidad de ocurrencia de un hecho que adverse negativamente el logro de un objetivo establecido, determinándose su magnitud de acuerdo a la severidad del impacto en los resultados de la actividad o proceso que se prevé aporte el objetivo final. Es por ello, que entre el riesgo y el control debe existir una relación de eficiencia proporcional, en virtud de que, a mayor impacto y probabilidad de materialización del riesgo, más eficientes deben ser los controles a implementar para mitigarlo.

Es por esta razón, que para la eficiente funcionalidad de un sistema de control interno basado en el Marco Integrado de Control COSO, la evaluación de riesgo existe previo al establecimiento de las actividades de control, mediante la cual se definen los controles en base al producto resultante del análisis de los riesgos identificados y evaluados. Posteriormente el resultado debe ser conocido, de acuerdo al cuarto componente del marco (comunicación e información), para hacer conciencia de sus existencias y en la etapa final del ciclo que se repite constantemente, se realiza la supervisión y monitoreo del control, consistente en la evaluación de la eficiencia de los mismos, a fin de identificar posibles brechas y definir oportunamente los correctivos de lugar.

1.2.6 - Relación el riesgo, control y autoevaluación de control.

Debido a la existencia de una relación evolutiva del control con respecto al riesgo; la permanente vigilancia de los factores que pueden desencadenar cambios significativos de la probabilidad e impacto de su materialización y la oportuna supervisión y monitoreo de la vigencia y la efectividad del control sobre el riesgo. La autoevaluación del control se utiliza como una herramienta de apoyo que garantiza este último proceso.

No obstante, el tamaño de las empresas y la adecuación o no de sus estructuras de control, podría dificultar la ejecución eficiente del quinto y último componte del sistema de control interno la “Supervisión del sistema de control – Monitoreo”, debido a que, en las empresas los departamentos de auditoría y control internos se enfocan más en determinar los niveles de cumplimientos del control internos que en probar su vigencia y efectividad. Generalmente, esta situación es provocada por la mentalidad de negocios de los empresarios que no ven el control como ente generador de productividad tangible y, por lo cual, dichos departamentos desempeñan sus funciones bajo estrechos márgenes de disponibilidad de recursos que no le permiten llevar a cabo una eficiente función de supervisión y monitoreo de los controles.

Ante esta realidad y la impostergable misión de la gerencia de evaluar y valorar los riesgos de las actividades y procesos de las organizaciones, y la misión de auditoría interna para brindar aseguramiento sobre el cumplimiento de dicha misión, la autoevaluación de control sirve como una herramienta de doble propósito, que les permite a la gerencia mantener actualizado su universo de riesgo y la efectividad de ciclo de vida de los controles Internos y a la auditoría interna cumplir con su rol. A través de un proceso de autoevaluación de controles bien diseñado y aplicado las empresas pueden obtener a bajo costo, vigilancia periódica sobre sus riesgos y la eficiencia de sus controles.

Conclusión del Capítulo I

El capítulo que finaliza se conceptualizó la autoevaluación de controles de cara al enfoque desarrollado por Bruce Mc Cuaig en 1987, abordándose sus antecedentes y particularidades y cómo se vincula al MIPP. Se conceptualizó sobre auditoría interna, planificación estratégica, control y los marcos integrados, estableciéndose las relaciones existentes entre riesgos, control y autoevaluación.

Al describir las bases conceptuales que caracterizan la autoevaluación de control, el control interno y la función de auditoría interna. Se ha cumplido el objetico del capítulo y se han sustentado los elementos básicos del objeto de la investigación que busca desarrollar y presentar una propuesta para implementar la autoevaluación de control como apoyo al proceso de elaboración y ejecución del plan anual de auditoría interna basado en riesgo, en la CDEEE.

Capítulo II: Analizar el desempeño de la función auditoría interna, y determinar la factibilidad de aplicación de la autoevaluación de control.

La interpretación de la NIA 2000, MIPP 2017; considera que: “La actividad de Auditoría Interna añade valor a la organización y a sus partes interesadas cuando tiene en cuenta estrategias, objetivos y riesgos; se esfuerza para ofrecer mejoras en procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de procesos; y proporciona aseguramiento relevante de forma objetiva”. En este capítulo, se evaluará como la implantación de un proceso de autoevaluación de control, contribuiría a eficientizar el desempeño de la auditoría interna y determinar el valor que agregaría a la misma.

2.1 Entendimiento del entorno organizacional.

Para realizar un buen análisis del desempeño de la función auditoría interna y determinar el valor que le agregaría la autoevaluación de control, primero habrá que conocer y entender los antecedentes y el entorno organizacional de la CDEEE, con la finalidad de saber si en dicha empresa están las condiciones dadas que permitan implantar la autoevaluación de controles, de forma tal que sirva como herramienta para agregar valor a la función de auditoría. A seguida, se agotará este proceso preliminar.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

Para la década de los 70, diversos factores combinados determinaron una profunda y sostenida crisis en el suministro de electricidad de la República Dominicana, debido a elevados incrementos en los precios del petróleo y sus derivados (principal fuente para la generación de energética del país), insuficiente capacidad de generación instalada y excesivas pérdidas en los sistemas de transmisión y distribución. Frente a tal situación y como medio de mitigarla, el Estado Dominicano que, en el año 1955, había adquirido la

Compañía Eléctrica de Santo Domingo, mediante el Decreto Núm. 555, creó la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), a la cual se le asignó la responsabilidad de mantener, extender y generar toda la energía eléctrica del país.

A los fines de crear un marco jurídico que regulara el sector eléctrico, en fecha 21 de abril de 1955, el Congreso Nacional aprobó la Ley Orgánica de la Corporación Dominicana de Electricidad (Ley Núm. 4115), que le otorgó jurisdicción y autonomía a esa corporación para ejercer la autoridad eléctrica en el territorio de la República Dominicana de manera exclusiva. Sin embargo, el crecimiento sostenido de la demanda de electricidad, y limitados ingresos, imposibilitaba el Estado asumir tan generalizadas dificultades económicas, el Estado Dominicano mediante la Ley General de Reforma de la Empresa Pública, Núm. 141-97, del 24 de junio de 1997, dispuso la reestructuración de la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), promoviendo la participación del sector privado en las actividades de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, persiguiendo con esto la expansión del sector y una recuperación de la economía.

La actual CDEEE, funge como una institución autónoma de servicio público y fue creada mediante la promulgación de la Ley General de Electricidad Núm. 125-01, del 26 de julio del 2001, posteriormente modificada por la Ley Núm. 186-07 del 06 de agosto de 2007. Entre sus funciones principales se encuentran:

- Liderar y coordinar los objetivos, estrategias y actuaciones de las empresas eléctricas de carácter estatal y aquellas en las que el Estado Dominicano es accionista mayoritario o controlador y que se vinculan con el sector eléctrico dominicano.

- Llevar a cabo los programas del Estado Dominicano, en materia de electrificación rural y sub-urbana a favor de las comunidades de escasos recursos económicos. Esto se ejecuta a través de la Unidad de Electrificación Rural y Sub-Urbana, también denominada UERS;

- Administrar y aplicar los contratos de suministro de energía eléctrica suscritos por la antigua CDE con los Productores Independientes de Electricidad (IPPs) por sus siglas en inglés. Los principales son: Smith & Enron Cogeneración Limitad Partnership (actual Generadora San Felipe) y Compañía de Electricidad de San Pedro de Macorís (CESPM).

Mediante Decreto Núm. 647-02, del 21 de agosto del 2002 (el "Decreto Núm. 647-02"), se reconoce la creación de la CDEEE, como una empresa autónoma de servicio público, con patrimonio propio y personalidad jurídica. De igual modo, a través del Decreto Núm. 648-02, dictado en esa misma fecha (el "Decreto Núm. 648-02"), se estableció el Reglamento para su funcionamiento.

La CDEEE, es la administradora de todas las empresas del sector energético donde el Estado Dominicano es propietario o socio mayoritario, también funciona como órgano regulador de la generación, distribución y transmisión de la energía eléctrica en la República Dominicana.

2.1.2 Evaluación de la cultura organizacional de CDEEE.

La cultura organizacional se describe como un conjunto de creencias y valores de aceptación general en una empresa o departamento, que sirve para normar la conducta de sus integrantes. Al respecto, Chiavenato (2006), establece que: "La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales".

Para abordar eficientemente la evaluación de la cultura organizacional de la CDEEE, es necesario entender que la misma es una empresa pública autónoma que dispone de personalidad jurídica, tesorería y patrimonio propio para prestar un servicio público y que no obstante su autonomía de gestión. Se encuentran bajo el control estratégico y supervisión de la Administración Pública Central del Estado Dominicano. Su administrador (vicepresidente ejecutivo) y los miembros de su consejo son nombrados por decreto del poder ejecutivo, representado por el presidente de la república.

La CDEEE dispone estructuralmente de la dirección de gestión humana, que ejecuta los procesos de reclutamiento, la selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los colaboradores dentro de la institución. Bajo los lineamientos de las políticas diseñadas por el Ministerio de Administración Pública (MAP), el cual, es el órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley 41-08 de Función Pública, para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública, y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.

Los colaboradores de la empresa, están sujetos al mandamiento del "Código de Ética y Normas de Conducta para los Servidores de la CDEEE y de los Entes Eléctricos Estatales" en el cual se establecen los principios y valores éticos, deberes institucionales, deberes y responsabilidades de los empleados; así como temas específicos sobre conflictos de interés, seguridad y salubridad, relaciones personales, actividades políticas, entre otros. Además, cuenta con una Comisión de Ética Pública (CEP) cuyo objetivo primordial es "promover el correcto proceder de los servidores públicos de esta institución, así como garantizar su apego a la ética, normas de integridad, procedimientos y normativas".

Por su característica de ser una institución pública autónoma, CDEEE cuenta con una dirección de auditoría interna que desempeña sus funciones de forma independiente a la Controlaría General de la República Dominicana y se reporta funcional y administrativamente al Vicepresidente Ejecutivo de la Institución. Sin embargo, está sujeta a las inspecciones de la Contraloría General de la República, de acuerdo a lo que establece la ley 10-07 que instituye el sistema nacional de control Interno, la cual puede “inspeccionar y evaluar, de acuerdo con normas de auditoría interna gubernamental que en el marco de estándares internacionales aplicables al sector público”, tal como lo especifica la referida ley.

De forma similar, CDEEE está sujeta a las revisiones de auditoría que realiza la Cámara de Cuenta de la República Dominicana, de acuerdo a lo establecido a la ley 10-04, la cual, indica que “tiene por objeto establecer las atribuciones y competencias de la Cámara de Cuentas, instituir el Sistema Nacional de Control y Auditoría, armonizar las normas legales relativas al citado Sistema, identificar las instituciones responsables de aplicarlas y jerarquizar su autoridad, facilitar la coordinación interinstitucional, promover la gestión ética, eficiente, eficaz y económica de los administradores de los recursos públicos y facilitar una transparente rendición de cuentas de quienes desempeñan una función pública o reciben recursos públicos”.

Los roles y las relaciones que determinan formalmente las funciones de cada unidad que integra la CDEEE, se representan en el organigrama institucional, el cual se muestra en el anexo I.

2.1.3 Entendimiento de los procesos de auditoría interna de CDEEE.

La CDEEE, posee un departamento de auditoría interna en adelante (DAI), que se encarga de proveer una evaluación independiente y objetiva, de la efectividad del control interno, gestión de riesgos y gobernabilidad corporativa,

informando a las altas instancias los asuntos materiales o de tendencias que puedan afectar los activos y reputación de la institución. La identidad del departamento de auditoría interna está contenida en la misión y visión y valores que fueron establecidos para la unidad.

Misión de auditoría interna

Ofrecer servicios de asesoría y apoyo a la administración y a los departamentos, con objetividad e independencia a través de un enfoque disciplinario y sistemático con el fin de adicionar valor y mejorar la eficiencia en las operaciones, ayudando a cumplir los objetivos mediante evaluación de los procesos de valoración de riesgos, control y dirección.

Visión de auditoría interna

Ser agente de cambio para lograr la eficiencia de las operaciones y el uso adecuado de los recursos, contar con el personal mejor capacitado que pueda aplicar las técnicas más modernas de la profesión y con el equipo tecnológico apropiado para ofrecer un servicio de calidad a la empresa y al país.

Valores de Auditoría Interna

- Confidencialidad
- Integridad
- Lealtad
- Prudencia
- Responsabilidad
- Objetividad
- Equipos de trabajo
- Independencia.

Estructura organizacional Dirección Auditoría Interna (DAI)

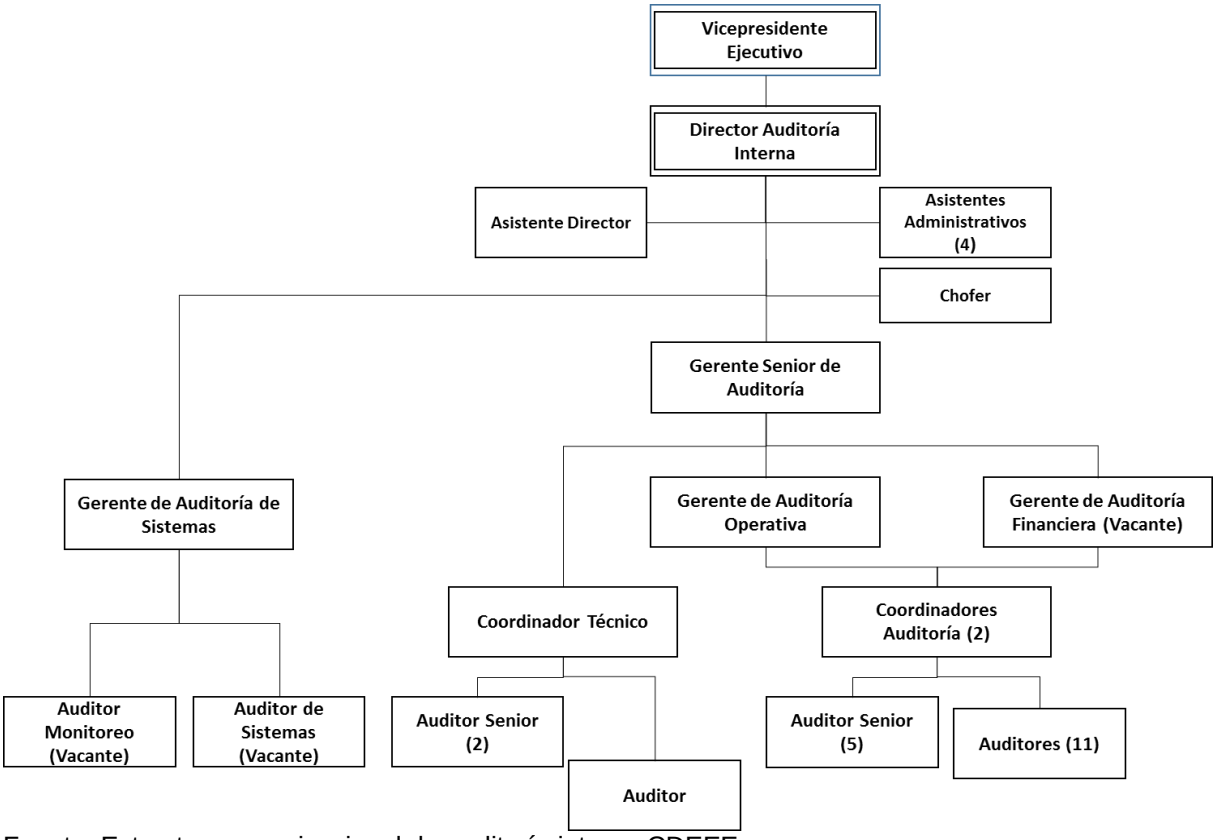
En la CDEEE, la auditoría interna es una posición de staff que reporta funcionalmente a la Vicepresidencia Ejecutiva, para asegurar, la eficacia, efectividad y oportunidad del desempeño de la institución.

Los recursos disponibles para estos fines, están integrados por 35 colaboradores, distribuidos en 3 gerencias, de la cuales, la gerencia de auditoría de sistemas reporta directamente al Director de Auditoría Interna y las gerencias de auditoría operativa y auditoría financiera, reportan a la gerencia sénior de auditoría interna, quien a su vez se reporta al director.

Existen dos coordinadores de auditoría interna que se reportan a las gerencias de auditoría operativa y financiera, los cuales son responsables de planificar en coordinación con la gerencia, dirigir los trabajos de campo de las auditorías y preparar los informes borradores a presentar a los auditados.

Los roles y las relaciones que determinan formalmente la funcionalidad de la DAI, se representan en la Figura 3.

Figura 3. Estructura organizacional DAI.



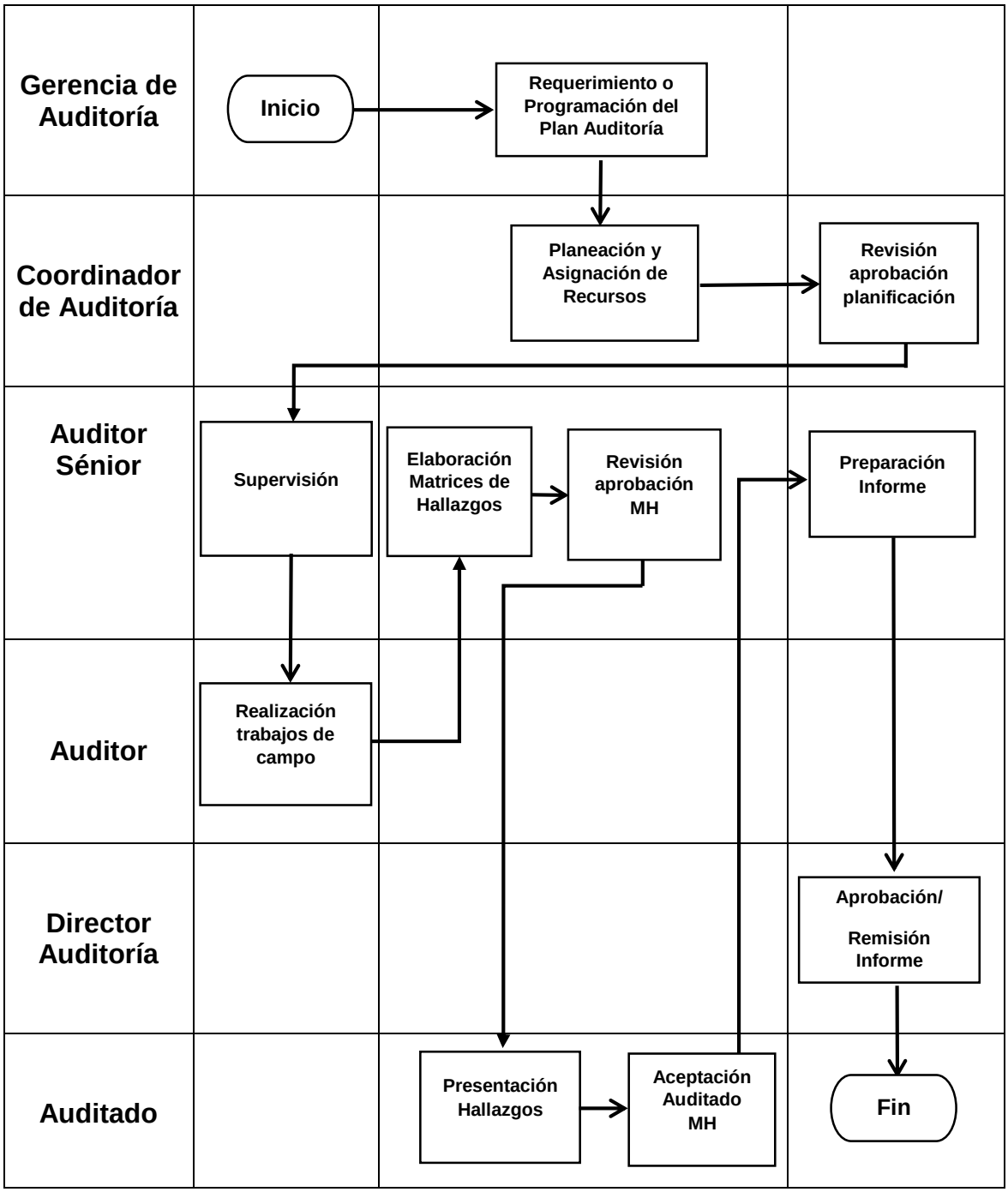
Fuente: Estructura organizacional de auditoría interna CDEEE.

Metodología de trabajo de la Dirección de Auditoría Interna

Los trabajos de cada auditoría a ejecutar en la DAI son originados en programaciones del plan anual de auditoría, por requerimiento de la alta gerencia o iniciativa propia de la dirección. El proceso se ejecuta por roles asignados a los niveles de mando, donde se siguen las fases de conlleva la realización de cada auditoría, las cuales están integradas por la planeación, la ejecución y el reporte de resultados.

La metodología de trabajo utilizada en la DAI de la CDEEE comprende la planeación y ejecución de los trabajos de auditoría para cumplir con la elaboración de informes oportunos y de valor agregado para las áreas o procesos auditados. El flujo de las actividades de la metodología aplicada se muestra en la figura 4.

Figura 4. Diagrama flujo metodología de trabajo auditoría interna CDEEE.



Fuente: Elaboración propia.

La fase de planificación y asignación de recursos, considera el entendimiento de los procesos con la debida corroboración de los mismos durante la fase del trabajo de campo y la supervisión gerencial. En todos los

casos el enfoque es basado en riesgo, siguiendo lo establecido por las NOBACI. Como parte del proceso de seguimiento a los informes, presentamos a la Vicepresidencia Ejecutiva un informe periódico, con el estatus de las observaciones incluidas en los informes de auditoría y el avance por área auditada, en la implementación de medidas correctivas. Algunas de las actividades utilizados por la DAI son los siguientes:

- Entendimiento de los procesos.
- Evaluación del desarrollo de los Planes Operativos Anuales (POA).
- Valoración y evaluación de las matrices de riesgos de los procesos manejados por cada área.
- Evaluación del cumplimiento con las notas de contraloría, los manuales de procedimientos y demás componentes del marco normativo vigente.
- Seguimiento a los informes de auditoría.

Tipos de auditorías realizadas por DAI CDEEE

Para el desempeño de su función, la dirección de auditoría interna de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales, clasifica los trabajos de revisiones que realiza, según la actividad objeto de cada auditoría. La revisión y fiscalización interna, se realiza mediante la ejecución de auditorías integrales, operativas, de sistemas, de proyectos y especiales:

- *Auditoría Integral:* Consiste en la evaluación integral de los procesos manejados por un área determinada de la institución, básicamente la estructura interna, cumplimiento con normativas, leyes, logro de objetivos y razonabilidad de la información financiera.

- *Auditoría Operativa:* Es efectuada mediante análisis de los procesos operativos de la institución para comprobar el cumplimiento normativo y determinar la eficiencia de los recursos, y consecución de los objetivos.

- *Auditoría de Sistemas:* Se realizan mediante la evaluación de los procesos relacionados con TI, para comprobar la seguridad y eficiencia de los sistemas de información implementados en la institución.

- *Auditoría de Proyectos*: Evaluación de la planificación, ejecución, y control de proyectos relacionados con la estrategia de la CDEEE.

- *Auditoría Especial:* Se ejecuta a determinados hechos o situaciones especiales que responden a una necesidad específica, además de trabajo de investigación y análisis.

2.2 Análisis e interpretación de datos e informaciones.

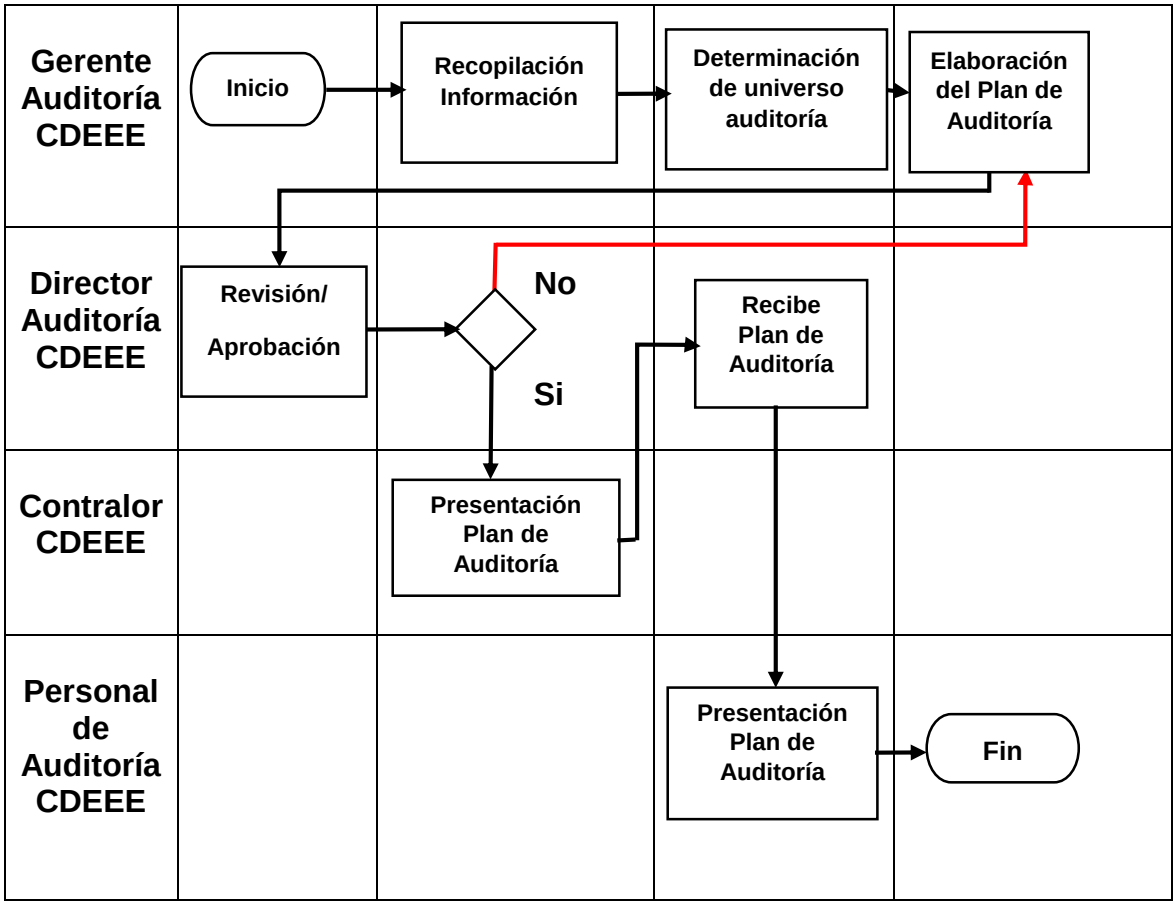
Para conocer el entorno de la cultura organizacional de CDEE, la funcionalidad de su dirección de auditoría interna y su proceso de elaboración del plan anual de auditoría, los investigadores del tema objeto de estudio, se reunieron con directivos de la dirección de auditoría interna y contraloría de CDEEE. Se agotaron jornadas de trabajo, recopilando las informaciones soportes que sustenten la demostración de la idea central de la investigación para comprobar que la implantación de un proceso de autoevaluación de controles en CDEEE, serviría como una herramienta eficiente para mejorar la elaboración y ejecución de un plan de auditoría basado en riesgo.

En los subtemas siguientes, se analizarán los datos recopilados referentes a los planes anuales de auditoría que desarrolla y ejecuta la CDEEE correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018, y se procederá a tabular, analizar e interpretar los resultados de las encuestas aplicadas.

2.2.1 Evaluación del plan anual de auditoría y su ejecución.

La planeación estratégica de la función de auditoría interna de CDEEE es realizada al final de cada año. La elaboración del plan es responsabilidad de las gerencias y su aprobación es compromiso del director de auditoría, quien lo presenta al Contralor de CDEEE y finalmente lo socializa con los colaboradores de auditoría interna. La responsabilidad de ejecución de las auditorías contenidas en el plan de auditoría, es responsabilidad de los gerentes, quienes disponen de un equipo de colaboradores integrados por los coordinadores, auditores sénior y auditores. La ejecución se realiza mediante programaciones mensuales a cargo de los gerentes. La metodología se muestra en la figura 5**.**

Figura 5: Flujo Actual Planeación Estratégica Auditoría Interna CDEEE:



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente el universo de auditoría contempla los procesos de 8 direcciones, detalladas en el organigrama del anexo I, que representan la programación de 25 revisiones anuales por parte de la dirección de auditoría interna, según el tipo de auditoría que corresponda, tal como se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Universo auditable CDEEE.

Dirección	Procesos auditables		Tipo auditorías
Dirección de Servicios Financieros	1)-Asignación presupuestaria. 2)-Cuentas por Cobrar.	3)-Conciliación Bancaria. 4)-Auto control. 5)-Desembolsos.	Integral Financiera Operativas
Dirección de Gestión Humana	1)-Nómina. 2)-Operaciones del Club.	3)-Salud Ocupacional e Higiene Industrial.	Integral Financiera Operativas
Dirección de Administración	1)-Compras. 2)-Servicios Generales.	3)-Transportación 4)-Almacenes.	Integral Financiera Operativas
Dirección de Gestión de Energía	1)-Compra y venta de energía. 2)-Control Clientes Gubernamentales.	3)-Recepción e Inventario de combustibles.	Operativas
Dirección Jurídica	1)-Contratos recibidos.		Operativas
Dirección de Tecnología de la Información	1)-Continuidad de las operaciones. 2)-Normativas aplicables a los procesos de TI. 3)-Gestión de activos de TI. 4)-Gestión de usuarios y privilegios.	5)-Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas y recursos de TI. 6)-Análisis de Brecha cumplimiento de la Norma A7 de la OPTIC, sobre la seguridad de TI en el Estado Dominicano.	Sistemas
Dirección Ejecutiva	1)-Planificación	2)-Eventos y Actividades.	Operativas
Unidad Ejecutora de Proyectos	1)-Proyectos de financiamiento internacional.		Operativas

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que anualmente el plan de auditoría interna incluye el 100% del universo auditable, se realizó el levantamiento de las informaciones disponibles de las auditorías y revisiones realizadas durante los tres años objeto de estudio, comprobándose que la ejecución programada en promedio ascendió al 27% de lo planificado quedando pendiente un promedio de 73%. Sin embargo, se observa que el total de la ejecución incluyendo las auditorías y revisiones fuera de plan alcanzó promedio del 159%, esta desviación se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Ejecución de auditoría y revisiones CDEEE años 2016-2018.

Auditorías						**Porcentajes**			
Planificadas		**Ejecutadas**				**Ejecutadas**			**Pendientes del Plan**
Año	**Cant.**	**Del Plan**	**Fuera Plan**	**Revisiones**	**Total**	**Plan**	**Fuera Plan**	**Total**	
2018	25	9	11	20	**40**	36%	124%	**160%**	64%
2017	25	7	15	21	**43**	28%	144%	**172%**	72%
2016	25	4	10	22	**36**	16%	128%	**144%**	84%
Total	**75**	**20**	**36**	**63**	**119**				
Totales promedios						**27%**	**132%**	**159%**	**73%**

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2016, la ejecución alcanzada con respecto a lo programado fue de 16%, quedando pendiente de ejecutar el 84% de lo planificado. Durante este año se realizaron un total de 36 auditorías y revisiones que al compararlas con el total de auditorías programadas representan un 144%.

De forma similar, para el año 2017, la ejecución del plan fue de 28% y lo pendiente de 72%. Para este año se ejecutaron 43 auditorías y revisiones que en comparación con el total de auditorías programadas representan un 172%.

En el año 2018, se observa una mejoría en la ejecución de las auditorías programadas con respecto a los años anteriores donde de lo planificado se

ejecutó un 36% quedando pendiente el 64%. Al 31 de diciembre 2018, se realizaron un total de 40 auditorías y revisiones que al compararlas con el total de auditorías programadas representan un 160%.

En el análisis de los períodos objeto de la investigación, se identifican auditorías que por su operatividad se ejecutan cada año; sin embargo, un volumen considerable de las programaciones no es ejecutado. Además, se observan auditorías y revisiones que se ejecutan más de una vez al año, no obstante, estas no se incluyen en plan anual de auditoría.

La desviación a la ejecución del plan se ve afectada por los requerimientos de auditorías y revisiones de control interno practicadas debido a que el plan anual de auditoría no es actualizado periódicamente para adecuarlo a posibles riesgos emergentes y prioridades de la alta gerencia. Tal como lo establece: la NIA 2110, citada anteriormente.

2.2.2 Aplicación de encuestas y metodología utilizada.

Para determinar la factibilidad de la aplicación de la autoevaluación de control como apoyo al proceso de elaboración y ejecución del plan anual de auditoría interna basado en riesgo de la CDEEE; y con la finalidad de recopilar las informaciones, se diseñaron y aplicaron tres encuestas, al personal de las direcciones del universo auditable de CDEEE. Dos encuestas, fueron diseñadas y aplicadas a una muestra representativa del personal clave de las direcciones estructurales que integran el universo auditable de la CDEEE, orientadas a medir el grado de satisfacción de los auditados con respecto a la labor desempeñada por la dirección de auditoría interna y el conocimiento del personal sobre riesgo y control, que le permitan asumir las tareas de un sistema de autoevaluación de control.

La tercera encuesta estuvo dirigida a una muestra representativa de los colaboradores de la auditoría interna, con el objetivo de medir el grado en que esta unidad percibe la cultura organizacional y la viabilidad del uso de los resultados del proceso de autoevaluación.

Encuestas al personal clave

Utilizando el criterio del personal clave para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas institucionales inherentes al desempeño del sistema de control internos, se seleccionó una muestra aleatoria de mínimo el 30% del personal de las direcciones en base al reporte de la nómina de CDEEE correspondiente a febrero del 2019, publicado en su página web. La muestra se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Encuestas al personal clave.

Direcciones estructurales universo de auditoría	**Cantidad de colaboradores**			
	Claves	**Muestras**	**Porcentajes**	**Recibidas**
Dirección de gestión humana	7	3	43%	3
Dirección financiera	17	6	35%	6
Dirección administrativa	8	3	38%	3
Dirección de gestión de energía	12	4	33%	4
Dirección de TI	12	4	33%	4
Dirección de contraloría	11	4	36%	4
Dirección de responsabilidad social	4	2	50%	2
Dirección jurídica	11	4	36%	4
Dirección ejecutiva	8	3	38%	3
Unidad ejecutora de proyectos	5	2	40%	2
Total	**95**	**35**	**38%**	**35**

Fuente: Elaboración propia.

La primera encuesta dirigida a la satisfacción de la función de auditoría consta de 22 interrogantes y la segunda sobre conocimiento de riesgo y control contiene 24 preguntas. Los cuestionarios fueron administrados por los investigadores a los colaboradores seleccionados de las direcciones y completados de forma anónima sin identificación del colaborador. Mayores detalles se presentan en anexo II-A y II-B.

Encuestas al personal de auditoría interna

El personal de auditoría interna de CDEEE conoce de riesgos, controles y de metodología de autoevaluación de control, en consecuencia, se aplicó una encuesta de 6 preguntas, utilizado un formato extraído de la guía “como Implementar La autoevaluación de riesgo y control”, (Frett, 2017).

La encuesta fue aplicada a 22 colaboradores, representado el 85% de la población del departamento de auditoría interna que desempeñan funciones directas de auditoría, los 4 colaboradores restantes se encontraban de vacaciones. Los cuestionarios fueron administrados por los investigadores y completados de forma anónima sin identificación del colaborador. Mayores detalles se presentan en anexo III.

2.2.3 Recopilación y análisis de los resultados.

Para el análisis de las encuestas se aplicaron procesamientos estadísticos básicos, calculando la cantidad de respuestas y porcentajes que estas representan para determinar cómo las mismas apoyan el objeto de estudio. Los resultados de las preguntas se analizaron por separado; y se interpretaron agrupados por elementos, cuya existencia en CDEEE sustentan el éxito de la implementación de un sistema de autoevaluación.

Interpretación de encuestas de autoevaluación de controles.

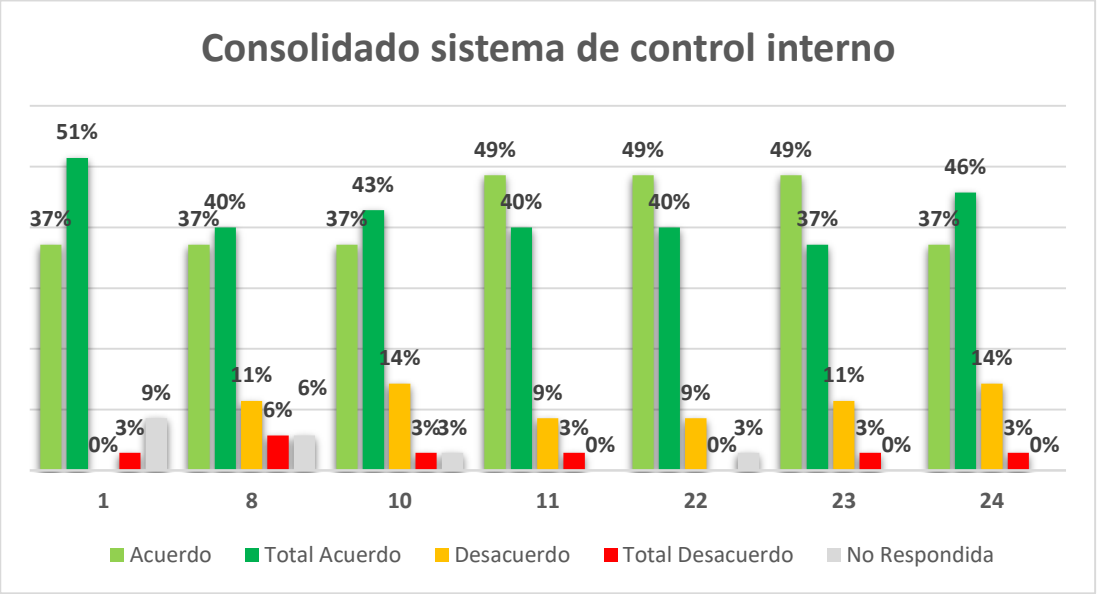
La agrupación e interpretaron de los datos obtenidos de esta encuesta, fueron realizadas en base a los componentes de NOBACI, que es el marco de control institucional de la CDEEE, el cual, por estar fundamentado en los mismos componentes del Marco de Control Integrado COSO.

Los elementos evaluados en dicha encuesta fueron: la existencia y funcionalidad del sistema de control interno, la presencia de valores y principios institucionales, la existencia y respeto un código de ética, la confianza en los colaboradores y las competencias que tienen, así como la existencia de una cultura de administración de riesgos. Los resultados obtenidos se describen en lo adelante.

Sistema de Control Interno

En este renglón los investigadores elaboraron 8 preguntas relacionadas con la implantación del sistema de control, la comunicación e información entre directivos y colaboradores, misión y visión institucional, los objetivos institucionales, cumplimiento de los controles internos y su evaluación, recomendaciones y mejoras. De acuerdo al contenido a la gráfica 1.

Gráfica 1. Consolidado del sistema de control.



Núm.	Preguntas
1	¿Existe en CDEEE un Sistema de Control Interno Implementado y funcionando?
8	¿Existe en CDEEE un sistema de comunicación e información entre Directivos y colaboradores?
10	¿La misión y visión institucional son conocidas por los Colaboradores?
11	¿Los objetivos institucionales son comunicados y conocidos por los Colaboradores?
22	¿Se cumplen apropiadamente los controles internos?
23	¿Se evalúan periódicamente los controles internos de su departamento?
24	¿Se recomiendan y ejecutan mejoras a los controles internos?

Fuente: Elaboración propia.

Al cuestionar sobre la existencia de un sistema de control interno implementado y funcionando, el 37% de los encuestados está de acuerdo y el 51% total acuerdo. De lo anterior se infiere que 9 de cada 10 colaboradores claves de CDEEE tienen conocimiento de la existencia del sistema de control interno institucional.

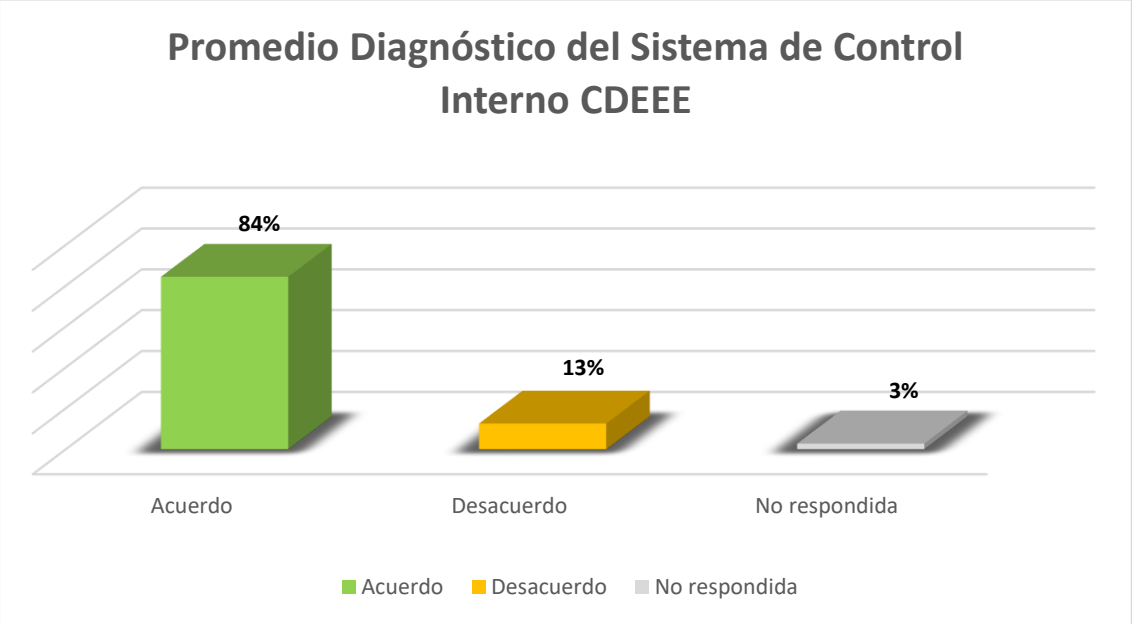
De forma similar, el 37% está de los encuestados, está de acuerdo y el 40% total acuerdo de que en CDEEE existe un sistema de comunicación e información entre los directivos y colaboradores; mientras el 17% se mostró en desacuerdo y total desacuerdo, absteniéndose un 6% de responder. Así mismo, el 37% está de acuerdo y el 43% total acuerdo en conocer la misión y visión de la empresa, mientras el 17% comentó estar en desacuerdo y total desacuerdo, absteniéndose de responder el 3%. El 49% de los encuestados está de acuerdo y el 40% total acuerdo que los objetivos de la institución son comunicados y conocidos por los colaboradores; mientras el 11% está en desacuerdo y total desacuerdo.

Igualmente, el 49% de los encuestados está de acuerdo y el 40% total acuerdo en que en CDEEE se cumplen apropiadamente los controles internos; mientras el 8% expresó estar en desacuerdo y el 3% se abstuvo de responder. El 49% de los encuestados está de acuerdo y el 37% total acuerdo en que los controles se evalúan periódicamente en sus departamentos; mientras el 14% indicó estar en desacuerdo y total desacuerdo. Además, el 37% de los encuestados está de acuerdo y el 46% total de acuerdo en que se recomiendan y ejecutan mejoras a los controles internos; mientras el 17% comentó estar en desacuerdo.

En conclusión, el 51% de los encuestados señaló que los controles internos de CDEEE son más detectivos que preventivos; mientras el 23% indicó que son más preventivos que detectivos y el 6% no respondió. El 20% de las respuestas fueron anuladas por seleccionar ambas opciones. Según los resultados antes expuestos, se percibe que CDEEE tiene un sistema de control interno implantado, que opera y se cumple adecuadamente, con un nivel razonable de madurez, reflejando oportunidades de mejora en cuanto al diseño de controles que se oriente más a prevenir posibles materializaciones de riesgos antes que a detectarlos.

Al promediar las respuestas obtenidas y reducir las opciones a acuerdo y desacuerdo, se observan resultados que sugieren un grado madurez favorable del sistema de control interno ascendente al 84%, según se presenta en la gráfica 2.

Gráfica 2. Promedio del diagnóstico del nivel de madurez del sistema de control interno.

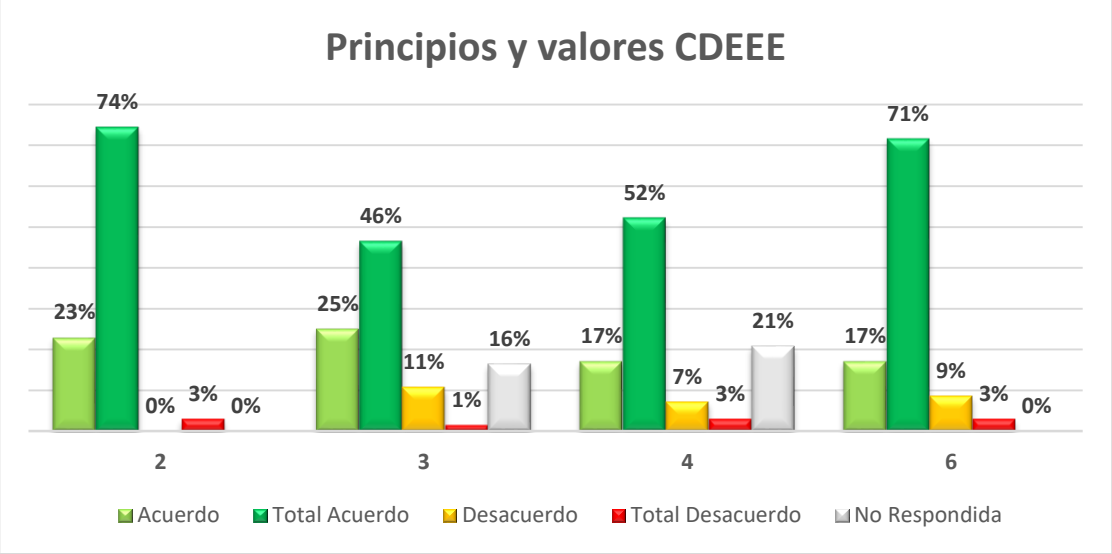


Fuente: Elaboración propia.

Valores y principios institucionales

En este segmento se elaboraron 4 preguntas relacionadas existencia de valores y principios y su promoción dentro de la institución. Tal como se muestra en el contenido de la gráfica 3.

Gráfica 3. Consolidado principios y valores CDEEE



Núm.	Preguntas
2	¿Tiene CDEEE valores y principios institucionales establecidos?
3	¿Los valores institucionales incluyen? Responsabilidad, honestidad, justicia y respeto.
4	¿Los principios institucionales incluyen? Transparencia, responsabilidad, legalidad y economía.
6	¿Se promueven los principios y valores institucionales?

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis el 23% de los encuestados está de acuerdo y el 74% total acuerdo de que la institución posee principios y valores institucionales establecidos. En promedio, el 71% de los encuetados, estuvo de acuerdo y total acuerdo de que la responsabilidad, honestidad, justicia, y el respeto forman parte de los valores de CDEEE, mientras en promedio 12% estuvo en desacuerdo y el 16% se abstuvo de responder. Con respecto a los 4 valores referidos e interpolando estos resultados al universo de la muestra, se puede inferir que el 71% de los colaboradores claves de CDEEE conocen los valores institucionales, destacando los mayores porcentajes con resultados de acuerdo y total acuerdo (77% y 80%) para la responsabilidad y la honestidad, ambos

fundamentales para un eficiente desempeño del sistema de control interno de una institución y la factibilidad de implementación de un sistemas de autoevaluación de controles.

En lo que respecta a los principios del control interno, e interpolando los resultados al universo de la muestra, se puede inferir que, en promedio el 69% de los colaboradores de CDEEE conocen sobre la existencia de los principios institucionales, destacando mayor porcentaje de respuestas favorables para la responsabilidad y la transparencia; siendo ambos fundamentales para buen desempeño de un sistema de control interno y la viabilidad de implementación de un sistema de autoevaluación de control. Los principios de legalidad y la economía reflejaron oportunidades de mejora para CDEEE, ya que el 36% de los encuestados respondió que estar en desacuerdo o desacuerdo total, o simplemente se abstuvo de contestar.

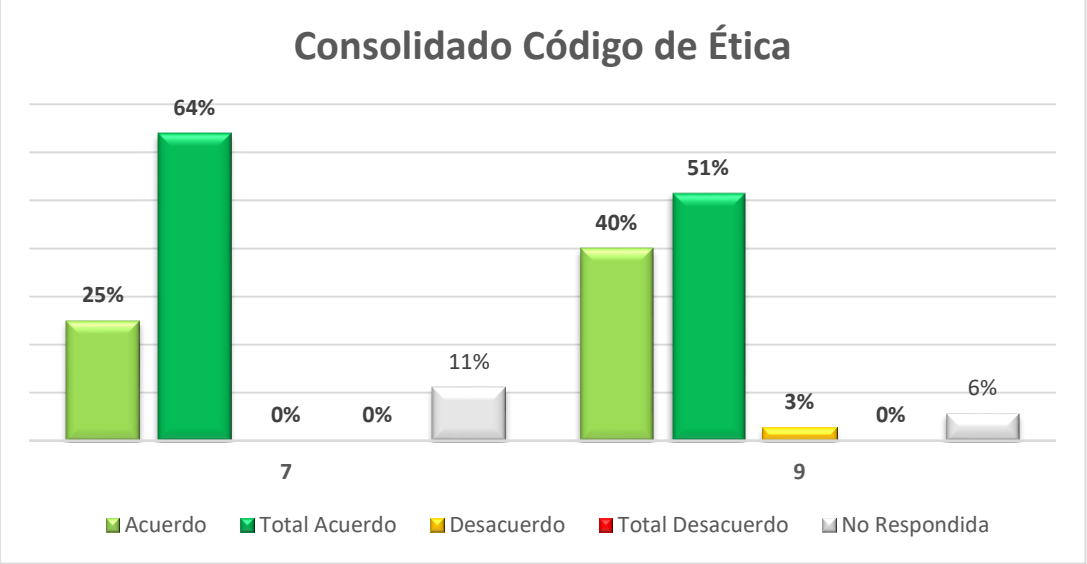
El 17% de los encuestados están de acuerdo y el 71% total acuerdo que en la institución se promueven los valores institucionales, mientras el 12% estuvo en desacuerdo.

En resumen, los resultados evidencian la presencia de valores y principios institucionales que son promovidos por la alta gerencia, valorando como exitoso el proceso de difusión de los valores y principios, llevado a cabo por la alta gerencia, ya que, en promedio, el 70% de los encuestados afirma conocerlos. Es importante para el objeto de estudio que los dos valores con mayor puntuación en la respuesta de los encuestados sean la responsabilidad y la honestidad, e igualmente los principios con mayores resultados obtenidos sean la responsabilidad y la transparencia, debido a que los mismos son fundamentales para la implementación de un proceso de auto gestión y autoevaluación que se espere avalen de los controles internos.

Código de Ética

En este segmento se elaboraron 2 preguntas relacionadas con la existencia de un código de ética valores y su promoción dentro de la institución. Tal como se muestra en el contenido de la gráfica 4.

Gráfica 4. Consolidado código de ética.



Núm.	Pregustas
7	¿Existe en CDEEE un Código de Ética que norme las actuaciones de los colaboradores?
9	¿Los Directivos de la institución promueven la ética y los valores, en su relación con los clientes, el Estado, colaboradores y la sociedad?

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la existencia de un código de ética que norma las acciones de los colaboradores de CDEEE, el 89% sometidos a encuesta, estuvieron de acuerdo y total acuerdo. El 34% sabe de la existencia del Código de Ética del Servidor Público, el cual tiene radio de acción a todas las empresas del estado y el 35% conoce la existencia de un código de ética propio de la CDEEE. El 25%

dice conocer la existencia ambos Código de Ética, mientras el 3% desconoce la existencia de ambos.

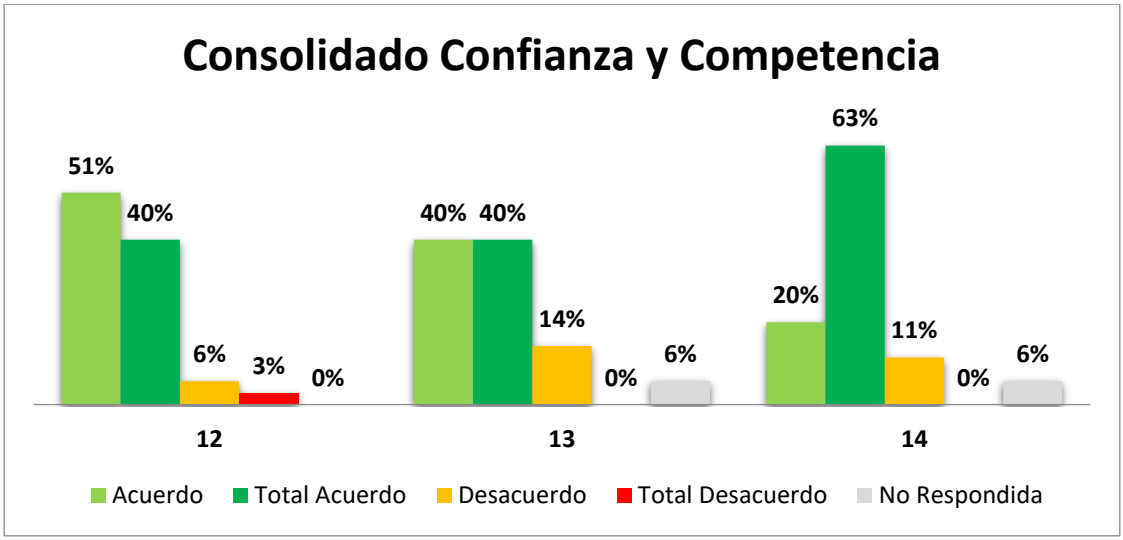
De igual forma, el 91% estuvo de acuerdo y total acuerdo que los directivos de CDEEE promueven la ética y los valores en su relación con el Estado Dominicano, los clientes, colaboradores y la sociedad. El 3% está en desacuerdo, absteniéndose de responder el 6%. Esto se interpreta como una forma de gestión fundamentada en las buenas prácticas y orientada a cumplir con el rol de la dirección estratégica de la empresa.

En conclusión, los valores y principios institucionales ya comentados, la existencia de un código de ética propio de la institución y el código de ética del servidor público, sirven como elemento que apalancan el desempeño del control interno de la institución. Se observa que la alta gerencia promueve la ética y los valores, apoyada por la ética y los valores institucionalmente, siendo supervisado por la Comisión Nacional de Ética, con oficinas instaladas en la CDEEE para vigilar el cumplimiento entre los colaboradores y funcionarios.

Confianza y competencia

Para evaluar estos elementos de la encuesta, se elaboró 1 pregunta relacionada con la confianza que tienen los directivos en el trabajo que realizan los colaboradores y 2 relacionadas con la competencia que tiene los mismos para auto gestionar los controles internos de las actividades de sus departamentos. Relacionado con la competencia, se cuestionó a los colaboradores sobre la suficiencia de sus competencias para auto gestionar los controles internos, así como sus consideraciones si los demás los colaboradores de la CDEEE también tienen las competencias para auto gestionar los controles internos de las actividades que realizan. La gráfica 5 muestra las preguntas realizadas y los resultados obtenidos.

Gráfica 5. Consolidado de confianza y competencia



Núm.	Preguntas
12	¿Los directivos confían en el trabajo realizado por los colaboradores?
13	¿Cree usted que los colaboradores (personal) de CDEEE tienen la competencia de autogestionar los controles internos de las actividades que realizan?
14	¿Se siente con la competencia suficiente para autogestionar los controles internos de la actividad que realiza?

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, el 51% está de acuerdo y el 40% total acuerdo de que los directivos de CDEEE confían en el trabajo realizado por los colaboradores, mientras el 9% expresó estar en desacuerdo y total desacuerdo, demostrando fortaleza en el desempeño de los colaboradores. El 40% de los encuestados está de acuerdo y 40% total acuerdo que los colaboradores de CDEEE tiene la competencia para auto gestionar los controles internos que regulan las actividades que realizan, no obstante, el 14% definió estar en desacuerdo y total desacuerdo, mientras el 6% se abstuvo de responder.

Con relación a las competencias para auto gestionar los controles internos de las actividades que realizan, el 20% están de acuerdo y el 63% total acuerdo de tener las competencias suficientes para auto gestionar los controles internos de sus departamentos. El 11% cree no tener dichos conocimientos y el 6% se abstuvo de responder.

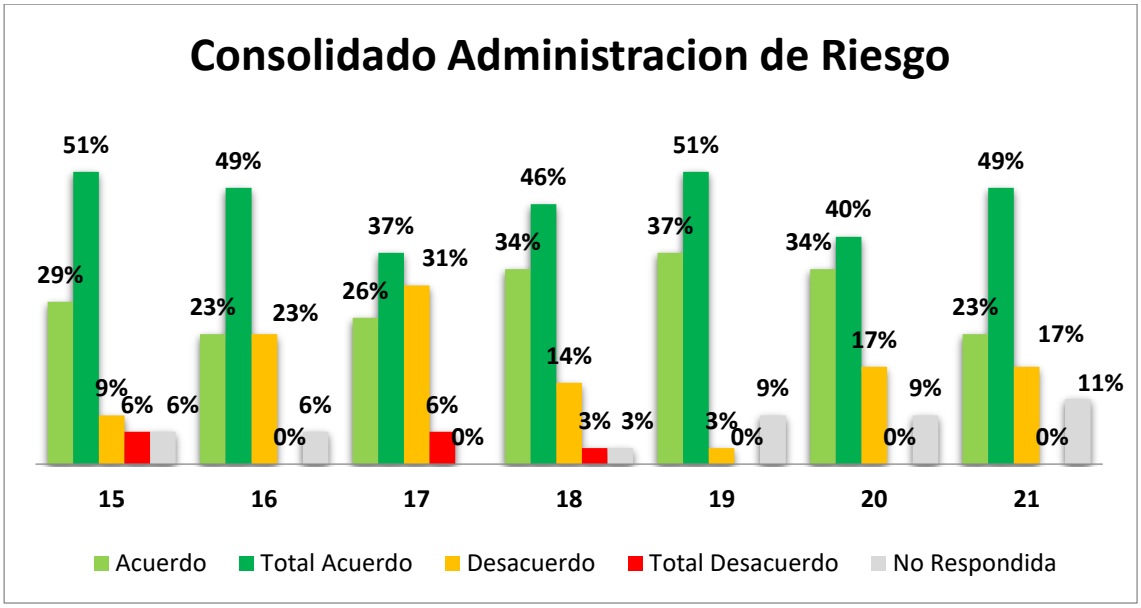
En síntesis, los resultados sobre competencia y confianza, se interpretan como una fortaleza para el proceso de implementación de la autoevaluación de controles, ya que la alta gerencia y compañeros de trabajo confían en el desempeño del trabajo realizado por sus colaboradores y compañeros. Los propios colaboradores se sienten tener las competencias suficientes para auto gestionar sus procedimientos de control interno.

Administración de riesgos

Conscientes de la relevancia que tiene la administración de riesgos en el proceso de implementación de autoevaluación de control, los investigadores elaboraron 7 preguntas que incluyeran elementos que le permitieran entender el desarrollo de la cultura de evaluación de riesgos aplicado en la Corporación Dominicana de Empresas Estatales. En tal sentido, la primera pregunta estuvo dirigida a saber sobre la existencia de una cultura de administración de riesgos y posteriormente se quiso conocer si la alta gerencia promueve dicha cultura.

Además, se cuestionó sobre la recepción de capacitaciones sobre gestión de riesgos recibidas por lo colaboradores y el conocimiento que ellos tienen sobre los principales riesgos que podrían afectar los objetivos. También se preguntó que, si los principales procesos cuentan con matrices de riesgo y control, así como las existencias de controles para administrar los riesgos departamentales y previsiones con planes de contingencia ante la materialización de los riesgos. Las preguntas y los resultados se muestran en la gráfica 6.

Gráfica 6. Consolidada administración de riesgos.



Núm.	Preguntas
15	¿Existe cultura de administración de riesgos en CDEEE?
16	¿Se promueve en CDEEE una cultura de administración de riesgos?
17	¿Ha recibido capacitación sobre administración de riesgos?
18	¿Conoce usted los principales riesgos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de las actividades que realiza?
19	¿Los principales procesos cuentan con Matrices de Riesgos y Controles?
20	¿Existen planes de contingencia en caso de que se materialice un riesgo?
21	¿Existen controles establecidos para administrar los riesgos de su departamento?

Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados, el 29% respondió estar de acuerdo y el 51% total acuerdo de que en la CDEEE existe administración de riesgos; mientras el 15% está en desacuerdo y total desacuerdo y el 6% se abstuvo de responder. El 23% de los encuestados expuso estar de acuerdo y 48% esta total de acuerdo de que se promueve una cultura de riesgo en la institución; mientras el 23%

expresó estar en desacuerdo y el 6% se abstuvo de contestar. Del total de encuestados el 63% afirmó haber recibido capacitación sobre administración de riesgos; mientras el 37% indicó estar en desacuerdo y total desacuerdo.

De igual forma, el 34% de los encuestados está de acuerdo y el 46 % total acuerdo en que conoce los principales riesgos que afronta la institución y pudiera afecto el logro de los objetivos; mientras en 17% aseguró estar en desacuerdo y total desacuerdo, reportándose solo un 3% de abstención. De los encuestados, el 37% está de acuerdo y el 51% total acuerdo en que la institución cuenta con matrices de riesgo para los principales procesos; mientras es refutado por el 3% y el 8% se abstuvo de responder.

Con relación al establecimiento de planes de contingencia el 34% expresó estar de acuerdo y el 40% total acuerdo de que existen en la institución planes de contingencia para enfrentar materialización de riesgos. El 17% comentó estar en desacuerdo y el 9% se abstuvo de responder. Del total encuestado, el 23% está de acuerdo y el 49% total acuerdo en que existen controles que permitan administrar los riesgos del departamento en el cual labora. El 17% indicó no estar de acuerdo mientras el 11% se abstuvo de responder.

En conclusión, al abordar los aspectos relacionados a la gestión de riesgo con los encuestados, no obstante obtenerse resultados superiores al 50% que están de acuerdo y total acuerdo de que afirman la existencia de una cultura de administración de riesgos en CDEEE, son significativos los porcentajes representados por aquellos que se expresan en desacuerdo y total desacuerdo, evidenciando oportunidades de mejoras. Los aspectos que más se resaltan son la falta de promoción de la cultura de administración de riesgo y lo relacionado a la falta de capacitaciones recibida por los colaboradores en cuanto a riesgo.

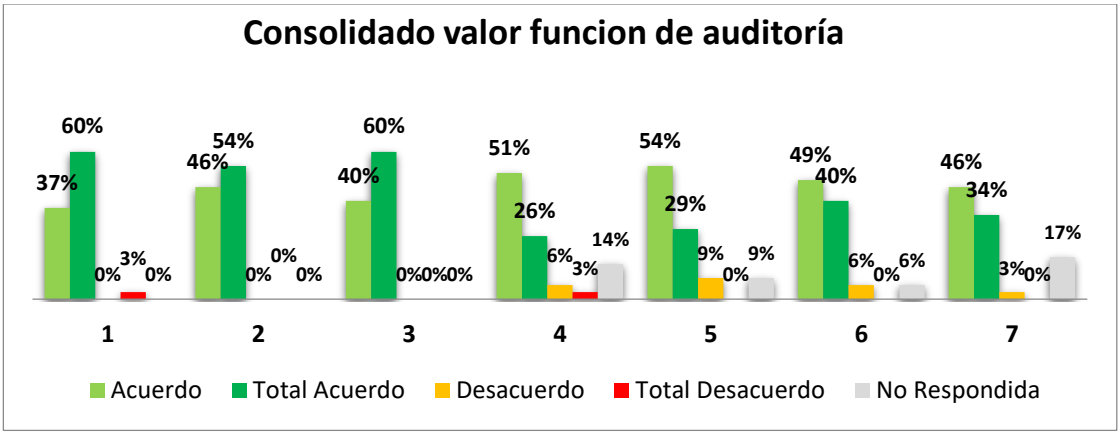
Encuesta de satisfacción y valoración auditoría interna.

Las agrupaciones e interpretación de esta encuesta, se fundamentado en los criterios del desempeño profesional de la auditoría interna, contenidos en el MIPP, relacionados con la satisfacción del desempeño de la función de auditoría: valor de la función, ejecución, capacitación, presentación de hallazgos y oportunidades de mejora. Por lo tanto, se concluirá al presentar todos los criterios.

Valor de la Función de Auditoría

Para conocer la percepción que tienen los encuestados sobre el valor de la función de auditoría, se elaboraron 7 preguntas relacionadas con: el valor agregado, contribución a la efectividad y eficiencia del trabajo, oportunidad, satisfacción con el proceso, manejo del departamento de auditoría interna y auditoría a procesos claves. Según se muestra en la gráfica 7.

Gráfica 7. Consolidación valor función de auditoría.



Núm.	Preguntas
1	¿Considera usted que las auditorías agregan valor?
2	¿Las auditorías contribuyen a la efectividad del trabajo?
3	¿Las auditorías contribuyen a eficiencia del trabajo?
4	¿Las auditorías se realizan oportunamente?
5	¿Está usted satisfecho con el proceso y las observaciones de las auditorías?
6	¿Se siente satisfecho con la forma como se maneja el Departamento de Auditoría Interna?
7	¿Se auditan los procesos y áreas claves de la organización?

Fuente: Elaboración propia.

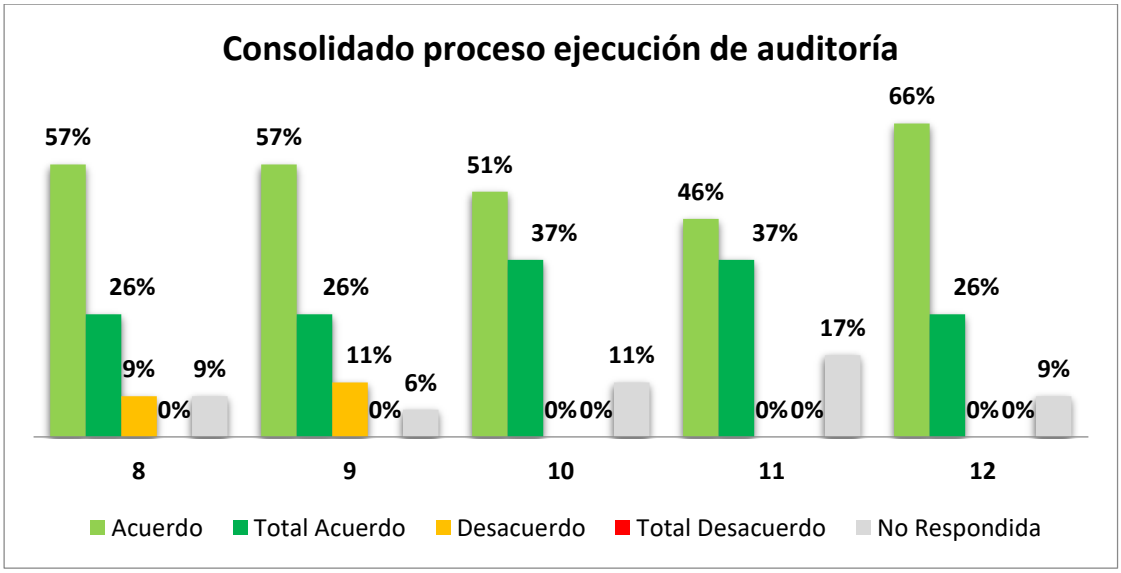
Referente al valor que agrega la función de auditoría, el 37% de los encuestados está de acuerdo y el 60% total acuerdo que la auditoría agrega valor a la institución y el 3% estuvo en total desacuerdo. El 100% considera que la auditoría contribuye a la efectividad y eficiencia del trabajo. El 51% de los encuestados respondió estar de acuerdo y el 26% total acuerdo en que las auditorías se ejecutan oportunamente. El 9% expresa su desacuerdo y total desacuerdo y el 14% se abstuvo de opinar.

Sobre las observaciones o hallazgos presentados en la auditoría fueron apropiadas, el 54% dice estar de acuerdo y el 29% total acuerdo. El 9% no está de acuerdo que así sea y el restante 9% no respondió. Así mismo, el 49% dice estar de acuerdo y el 40% total acuerdo de satisfacción con el manejo del departamento de auditoría, indicando lo contrario el 6%, mientras igual porcentaje se abstuvo de contestar. De los encuestados, el 46% dice estar de acuerdo y el 34% total acuerdo que se auditan los procesos claves de la organización. El 3% considero lo contrario y el 17% se abstuvo de responder.

Proceso ejecución de auditoría

Para conocer la percepción que tienen los auditados sobre el proceso de ejecución de las auditorías, se elaboraron 5 preguntas que buscaron conocer sus conformidades con relación a la suficiencia del alcance de las auditorías para cubrir los procesos críticos de las áreas, sus consideraciones sobre la adecuación y calidad de los requerimientos de información y entrevistas realizadas, así como la razonabilidad del tiempo de duración de los trabajos de campos de las auditorías. Según se muestra en la gráfica 8.

Gráfica 8. Consolidado proceso ejecución de auditoría.



Núm.	Preguntas
8	¿El alcance de las auditorías es adecuado?
9	¿Los requerimientos de información y las entrevistas son adecuados?
10	¿Las informaciones requeridas por los auditores son razonables?
11	¿El tiempo del trabajo de campo es razonable?
12	¿La auditoría fue suficiente para cubrir las funciones críticas del área?

Fuente: Elaboración propia.

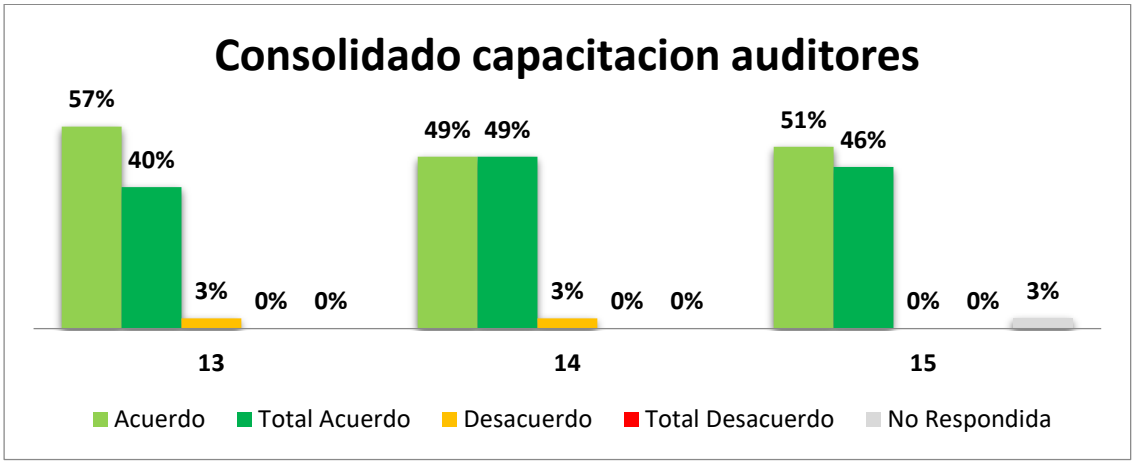
Relativo a la razonabilidad del alance de las auditorías, el 57% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 26% total acuerdo. El 9% no está de acuerdo y el 9% no respondió. El 57% comentó estar de acuerdo y el 26% está en total acuerdo de que los requerimientos de las auditorías son adecuados. El 11% está en desacuerdo y el 6% no respondió. El 52% está acuerdo y el 37% expresó que las informaciones requeridas por los auditores y las entrevistas son razonables. El restante 11% no respondió.

La percepción sobre los trabajos de campo reveló que el 46% de los encuestados está en acuerdo y el 37% en total acuerdo de que el tiempo que duran los trabajos de campo es razonable, mientras que el 17% restante se abstuvo de contestar. El 66% de los encuestados está en acuerdo y el 26% en total acuerdo que la auditoría fue suficiente para cubrir las funciones críticas del área. Solo se 8% se abstuvo de responder.

Capacitación de los auditores

Para conocer la percepción sobre la capacitación, habilidades de comunicación y objetividad en el ejercicio de la función de los auditores, se elaboraron 3 preguntas. Según se muestra en la gráfica 9.

Gráfica 9. Consolidado capacitación de los auditores



Núm.	Preguntas
13	¿Considera que los auditores están capacitados para realizar el trabajo?
14	¿Los auditores demuestran habilidades de comunicación?
15	¿Los auditores mantienen la objetividad en el ejercicio de sus funciones?

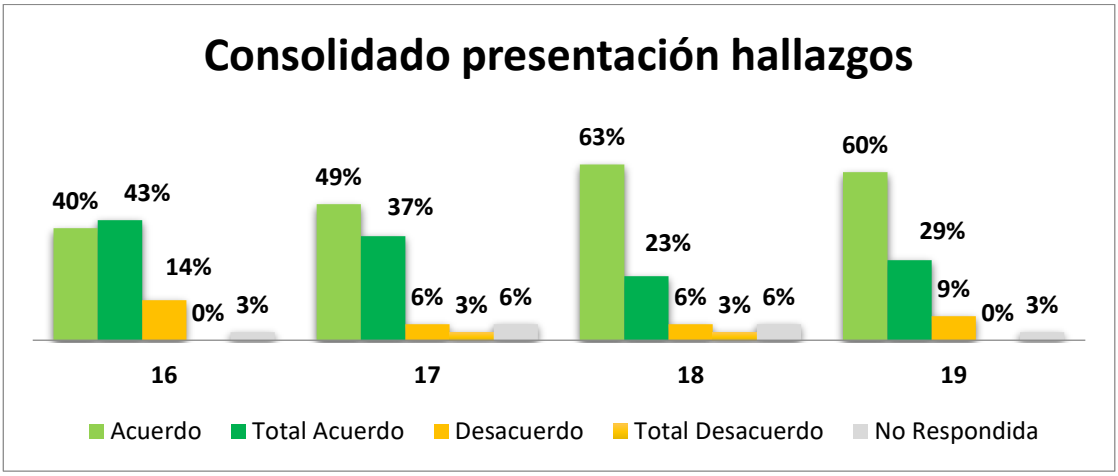
Fuente: Elaboración propia.

La percepción sobre la capacitación de los auditores revela que, el 57% de los encuestados estuvo de acuerdo y 40% en total acuerdo de que los auditores están capacitados para realiza los trabajos de auditoría; demuestran habilidades de comunicación y mantienen la objetividad en el desarrollo de su trabajo. Solo el 3% no estuvo de acuerdo. El 49% de los encuestados estuvo de acuerdo y 48% está en total acuerdo de que los auditores demuestran habilidades de comunicación y el 3% no estuvo de acuerdo. El 51% de los encuestados estuvo de acuerdo y 46% está en total acuerdo de que los auditores mantienen la objetividad en el desarrollo de su trabajo y el 3% no estuvo de acuerdo.

Presentación de hallazgos

Para conocer la percepción sobre la presentación de hallazgos en el reporte de auditoría, la oportunidad de emisión y su precisión, se elaboraron 3 preguntas. Según se muestra en la gráfica 10.

Gráfica 10. Consolidado presentación hallazgos.



Núm.	Preguntas
16	¿Los hallazgos y observaciones de la auditoría son conocidos con las áreas?
17	¿Las recomendaciones del reporte de auditoría son útiles?
18	¿El informe es emitido de forma oportuna?
19	¿El informe de auditoría es claro y conciso?

Fuente: Elaboración propia.

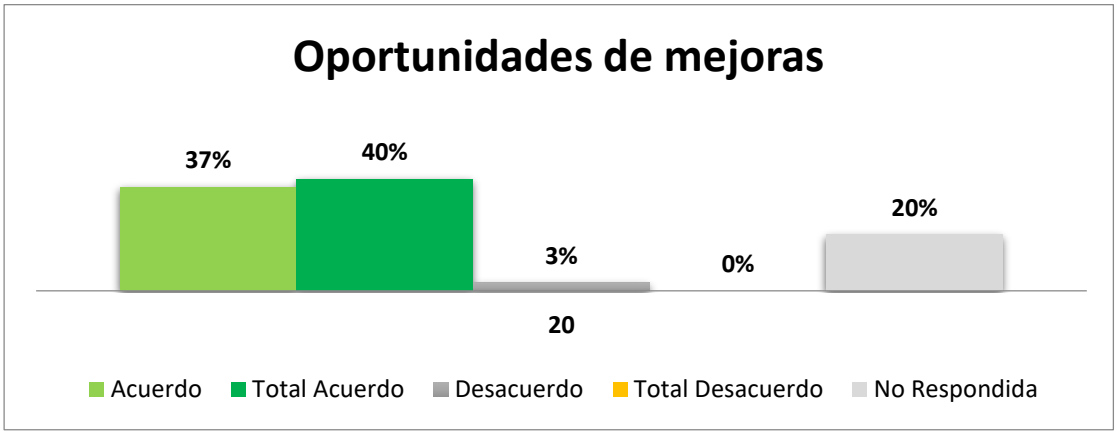
La apreciación de los encuestados sobre los hallazgos y observaciones arrojó, que el 40% está de acuerdo y el 43% en total acuerdo de que los hallazgos y observaciones son conocidos con las áreas auditadas. El 48%% está de acuerdo y el 37% está en total acuerdo de que las recomendaciones de auditoría les resultan útiles a las áreas. El 6% consideran que no lo son y el 6% se no respondió.

Igualmente, el 63% indico estar de acuerdo y el 23% en total acuerdo que los informes son claros y concisos, el 8% está en desacuerdo y total desacuerdo y el 6% no respondió. El 60% está de acuerdo y el 29% indico estar en total acuerdo de que los informes son emitidos oportunamente. El 8% opina lo contrario y 3% se abstuvieron de responder.

Oportunidades de mejoras

La percepción de los encuestados con relación a las oportunidades de mejoras arrojó, que el 77% está de acuerdo y total acuerdo de que los procesos de auditoría pueden mejorar, mientras el 3% opina lo contrario. El 20% se abstuvo de contestar, como se muestra en la gráfica 11.

Gráfica 11. Oportunidades de mejoras



Núm.	Pregunta
20	¿Cree usted que los procesos de auditoría pueden mejorar?

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los criterios relativos a la satisfacción de los colaboradores sobre el desempeño de auditoría interna, de acuerdo a la percepción mostrada por los encuetados se concluye la función de auditoría agrega valor a la institución.

Encuesta cultura organizacional.

La interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la dirección de auditoría interna se fundamentó en los criterios de la guía “Como implementar la autoevaluación de riesgo y control”, (Frett, 2017), la cual hace una clasificación del conocimiento de la cultura organizacional de acuerdo a aspectos de seguridad, franqueza, apoderamiento, entrenamiento, creatividad/innovación y rigor, asignándole una puntuación que determina el nivel de madurez, tal como se muestra en la tabla 7.

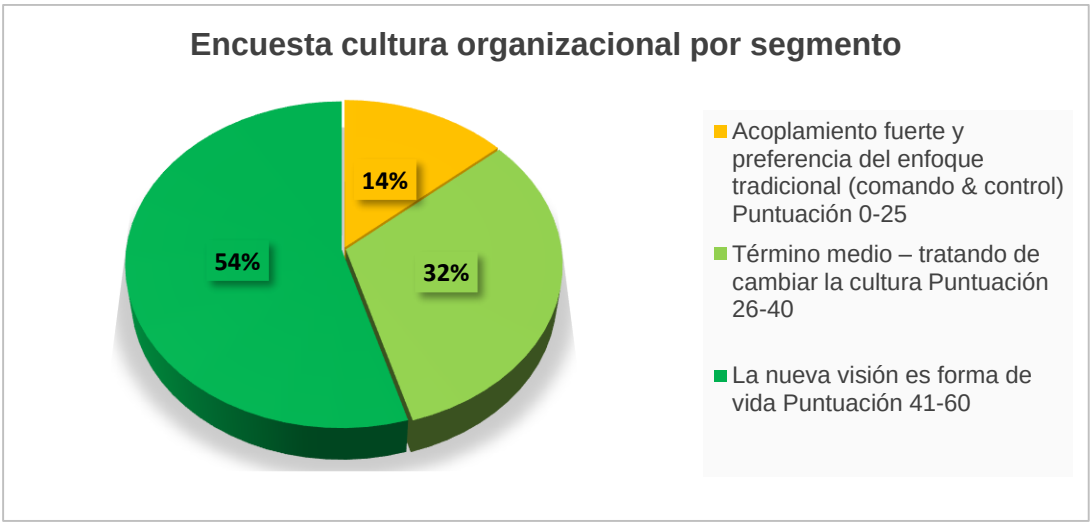
Tabla 7. Opciones de implementación cultura organizacional.

Puntuación	Nivel de madurez
0-25	Acoplamiento fuerte y preferencia del enfoque tradicional (comando & control)
26-40	Término medio – tratando de cambiar la cultura
41-60	La nueva visión es forma de vida

Fuente: Frett (2017).

Al analizar los resultados tabulados sobre las encuestas aplicadas para evaluar la cultura organizacional de la CDEEE, se evidencia que el 14% de los encuestados considera que el nivel de madurez de la misma prefiere el enfoque tradicional, ubicándose en el rango de 0-25. Por otra parte, el 32% considera que la cultura organizacional está en término medio, tratando de cambiar, situándola en el rango de 26-40. Y finalmente, el 54% de los entrevistados consideran que la cultura organizacional ha madurado y se sitúa los resultados de su evaluación en el rango de 41-60. Según la gráfica 12.

Gráfico 12. Resultados encuesta cultura organizacional por segmento.



Fuente: Elaboración propia.

Evaluando estos resultados fundamentado en los criterios de la referida guía, la cultura organizacional de la institución tiene un nivel de madurez que permite la implementación de la autoevaluación de control, siendo los aspectos más relevantes en la puntuación obtenida: el entrenamiento, los colaboradores habitualmente se capacitan para incrementar sus conocimientos, creatividad/innovación, los colaboradores son motivados a mejora continua, y rigor, los colaboradores frecuentemente buscan medir la calidad de los trabajos realizados.

2.2.4 Factibilidad de la aplicación de la autoevaluación de control.

Durante el análisis de la ejecución del plan anual de auditoría de CDEEE en los períodos 2016, 2017 y 2018, se identifica una desviación promedio de la planificación anual de aproximadamente el 73%, una realización fuera de lo programado de 36 auditorías y 63 revisiones, equivalentes a un promedio de 132% del plan anual, como consecuencia de que el plan de auditoría no es actualizado para adecuarlo a la realidad del entorno de la institución. Considerando que los resultados de la aplicación de las encuestas arrojan la

existencia de un sistema de control implementado, operando y que se cumple razonablemente, favoreciendo la implementación de un proceso de autoevaluación de controles en la institución.

La interpretación de los resultados recopilados de la DAI, reflejan que la institución está dispuesta al cambio para adoptar nueva forma de administrar la función de auditoría. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos.

En el ambiente de trabajo de CDEEE se muestran aspectos favorables tales como el conocimiento del personal acerca de la misión y visión de la empresa, además de la confianza que deposita la gerencia en los colaboradores para el ejercicio de sus funciones y roles dentro de la institución.

La implantación de un sistema de autoevaluación de controles mediante la realización de evaluaciones ejecutadas continuamente cada tres meses, determinará la eficiencia de los controles y los riesgos residuales presentes que enfrenan los procesos y actividades claves que se ejecutan para el logro de los objetivos. El conocimiento periódico y en el tiempo de los mismos, permitirá medir y monitorear el desempeño de los controles y la amenaza de los riesgos, lo que conllevará a una administración más efectiva y eficiente de los procesos de la auditoría interna, actuando como herramienta que apoyará el proceso de planeación estratégica y ejecución del plan de auditoría interna de CDEEE.

Conclusión capítulo II

Mediante el capítulo que concluye, se logró comprender el entorno organizacional de la CDEEE, a través del conocimiento de sus antecedentes, la evaluación de su cultura y el entendimiento de los procesos de las actividades desarrolladas por la auditoría interna. Se ha evaluado la metodología de

planificación estratégica de la auditoría interna y la ejecución de sus planes de trabajo pertenecientes a los años 2016, 2017 y 2018.

Se aplicaron encuestas a los colaboradores de la DAI y otras dependencias de la institución, para medir y conocer el grado satisfacción de los colaboradores con los servicios de la auditoría interna, sus niveles de conocimientos, consciencia y responsabilidades con la administración de los riesgos, la aplicación de los controles y la factibilidad para la aplicación de la autoevaluación de control como apoyo al desempeño de la función de auditoría interna en la elaboración y ejecución del plan anual de auditoría de la institución.

Con todo lo anterior, se ha logrado el objetivo de evaluar el desempeño de la función de auditoría interna, determinándose que es factible aplicación de la autoevaluación de control en la CDEEE, como apoyo al desempeño de la función de auditoría interna.

Capítulo III: Diseño de un modelo de autoevaluación de control para la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE).

En este capítulo, se presenta un modelo de autoevaluación de control para ser implementado en CDEEE, el cual permitirá incorporar los resultados a la planeación estratégica de la DAI y con ello actualizar el plan anual de auditoría de acuerdo a la evolución de los riesgos de manera oportuna, así como agregar valor a los procesos de ejecución.

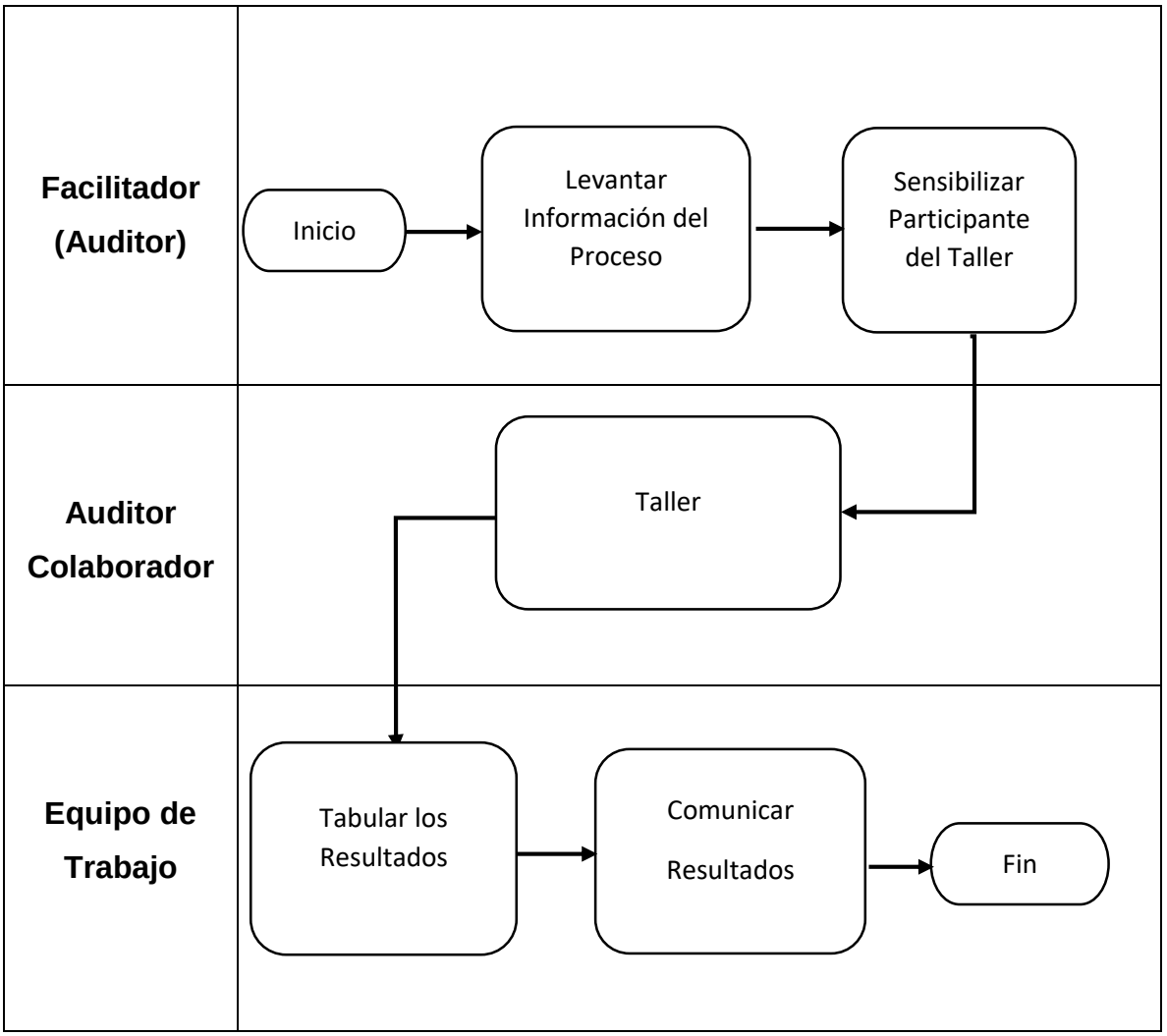
3.1 Diseño de propuesta de autoevaluación de control para actualizar el plan de auditoría interna.

El objetivo principal de la investigación es el diseño de una propuesta de autoevaluación de control para ser implementada en CDEEE de forma tal que permita el monitoreo periódico de los controles a través de la determinación del nivel de riesgo de los procesos que apoye la actualización del plan anual de auditoría durante su periodo de ejecución. Fundamentado en el análisis de los datos recopilados el diseño del modelo de autoevaluación de control se implementará utilizando el formato de taller de facilitación basado en riesgo en el cual los colaboradores, la alta gerencia y los auditores evaluaran los riesgos y la estructura de control de los procesos.

El rol de facilitador en la implementación de la autoevaluación de control será desempañado por integrantes de la DAI, basado en sus conocimientos sobre los objetivos, la gestión de riesgos y control, asegurando mantenerse al día con el perfil de riesgo de la organización. Auditoría Interna mantendrá su independencia y objetividad profesional. La Contraloría de CDEEE en representación de la alta gerencia debe ser responsable de la operación efectiva de los controles internos y en consecuencia de la implantación de la autoevaluación de control.

La metodología a implementar para llevar a cabo la autoevaluación consta de cuatro etapas consecutivas, análisis preliminar del proceso a evaluar, reuniones con el equipo de trabajo, desarrollo del taller autoevaluación y comunicación de resultados, como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Metodología de autoevaluación.



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Análisis preliminar de los procesos a evaluar:

En esta etapa se efectuará un levantamiento de los procesos objeto de evaluación, se identificarán los riesgos que puedan impedir el logro de los objetivos y se analizará la efectividad de los controles existentes para mitigarlos. Utilizando la metodología de entrevista a los colaboradores dueños del proceso.

El levantamiento permitirá al equipo adquirir un conocimiento acabado del proceso, donde se analicen los riesgos y las limitaciones a los cuales está expuesto, con la finalidad de coordinar de manera efectiva las reuniones de facilitación, lo cual se documenta en el formulario de levantamiento preliminar de autoevaluación de control, según modelo anexo IV.

Etapa 2. Reunión del equipo de trabajo:

Estos encuentros se llevarán a cabo con las direcciones (dueños de los procesos) que participarán en el taller, para intercambiar ideas sobre la actividad y exponer las generalidades del proceso de autoevaluación de control que se llevara a cabo, enfatizando que estos colaboradores serán los protagonistas del proceso. Esta etapa consta de cuatros fases, que son: preparación del taller, elaboración del cronograma de trabajo, selección de los participantes y capacitación.

Fase 1. Preparación del taller

En la fase de preparación se define el objetivo del taller el cual consiste en identificar los riesgos de los procesos y evaluar la efectividad de los controles implantados para mitigarlos. El propósito es asegurarse de que los riesgos relevantes estén gestionados a un nivel aceptable de exposición.

Fase 2. Elaboración cronograma de trabajo

En esta segunda fase, el facilitador elabora un cronograma de trabajo que describirá las actividades del proceso a seguir, para mantener un control eficiente de ejecución de acuerdo a las programaciones de los recursos necesarios, tales como: Selección de los participantes, sensibilización con los participantes del taller, taller de facilitación, tabulación de resultados y comunicación de resultados. Según modelo anexo V.

Fase 3. Selección de los participantes

En esta fase, se seleccionan los colaboradores que participarán en el proceso de autoevaluación de control por direcciones de la estructura de CDEEE. La cantidad de participantes debe estar comprendida de 6 a 15 colaboradores de mandos medios y ejecutores directos de los procesos con la asistencia de auditoría interna. Para el caso CDEEE se consideran los puestos, a saber:

- Gerentes
- Coordinadores
- Especialistas
- Encargados
- Supervisores
- Auditor Senior
- Auditor

Fase 4. Capacitación de los participantes sobre el proceso a realizar

En la fase de capacitación, el facilitador realizará una sensibilización donde explicará a los participantes, el objetivo del taller, conceptos sobre identificación, evaluación y valoración sobre riesgo y control y la temática del trabajo a realizar. En esta fase se elabora el control de asistencia sensibilización autoevaluación de control, según modelo anexo VI.

Etapa 3. Desarrollo del taller de autoevaluación

En esta etapa se lleva a cabo la reunión de colaboradores para abordar el tema a tratar. El facilitador explicará a los participantes qué es la autoevaluación, porqué está siendo usada en la organización, cómo esta herramienta apoya las actividades de auditoría interna, qué utilidad se le dará a los resultados del taller, porqué es importante su participación y en qué beneficiara su trabajo.

El taller tendrá como duración de 2 a 4 horas, donde los participantes, identificaran, evaluaran y valoraran los riesgos de acuerdo al marco de control, para el caso CDEEE su sistema de control interno está regido por las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI). Mediante lluvia de ideas se identificarán los riesgos asociados al proceso y posteriormente lo controles mitigantes, los cuales serán registrados en el formulario evaluación de riesgo y control por un auditor asistente.

El formulario de evaluación de riesgo y control serán distribuidos entre los participantes para realizar la valoración de forma anónima y el auditor asistente mantendrá registros del proceso, que serán socializados al finalizar la jornada procurando que exista sinergia entre las partes y promoviendo que la comunicación en el equipo sea efectiva. según modelo anexo VII.

Etapa 4. Comunicación de resultados del taller

Los resultados del proceso serán comunicados a la alta gerencia, la dirección de auditoría interna (DAI) y a los participantes mediante un informe de autoevaluación de control, que será elaborado por el equipo de participante en el taller. Las acciones correctivas identificadas deberán asignársele un responsable, quien deberá darle seguimiento al plan de acción y socializarlo con los dueños del proceso a que corresponda.

De requerir validación del resultado obtenido el facilitador debe analizar la evidencia que corrobore la opinión. La validación puede darse en cualquiera de las etapas de la autoevaluación que son: análisis preliminar, reunión equipo de trabajo, desarrollo del taller y comunicación.

Para reportar los resultados del taller, se presentarán los hallazgos en el equipo de trabajo y se llegará a consenso para de emitir el informe final. Según modelo anexo VIII.

3.2 Incorporación de los resultados de la autoevaluación de control a la planeación estratégica de la DAI

Recibido los resultados mediante el informe de autoevaluación de control, la DAI analizará la evolución de los riesgos, los controles y el riesgo residual. En una primera etapa estos resultados se incorporarán a las informaciones básicas para determinar el universo auditable previo elaborar el plan anual de auditoría.

Posteriormente los resultados de la realización trimestrales de la autoevaluación de control servirán de insumo para actualizar el plan de auditoría al perfil de riesgo de la institución. La Implementación de la herramienta significaría para auditoría un cambio relevante de sus procesos permitiéndole una visión de 360 grado del entorno organizacional.

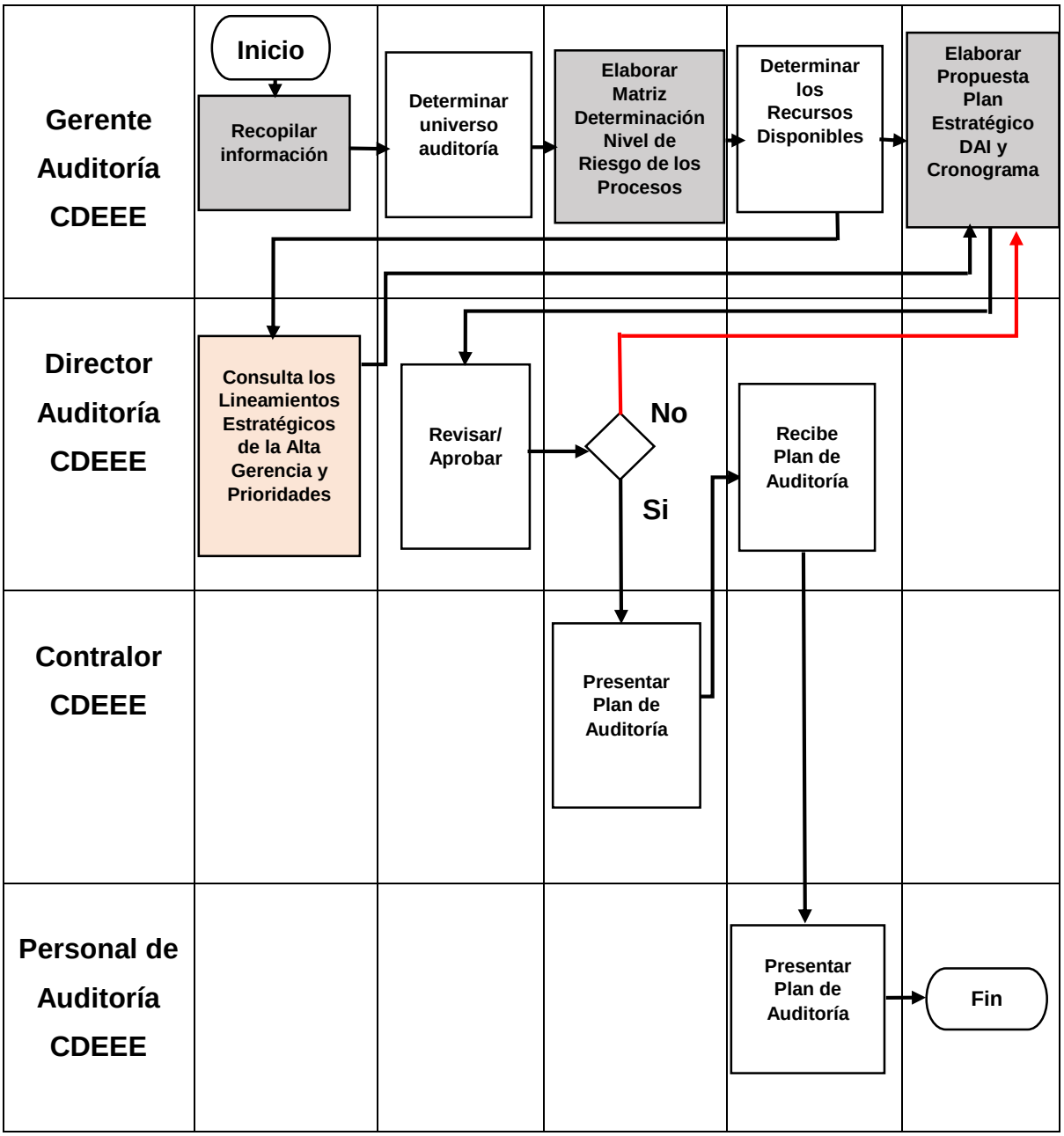
La autoevaluación de control contribuiría a mejorar el desempeño del rol de auditoría interna al crear vínculos más cercanos con los dueños del proceso generando sinergia entre auditor y auditado, rompiendo la percepción tradicional de adversario y convirtiéndolos en socios estratégicos para el logro de los objetivos de la CDEEE. Esto fortalecería los controles tradicionales e informales a través del empoderamiento del conglomerado y enfocarse en departamentos, procesos y áreas de control de alto riesgo que son fundamentales para el éxito de la institución.

La DAI de la CDEEE puede incorporar los resultados de los procesos de autoevaluación para dirigir el accionar de las auditorías en procesos con debilidades relevantes de control o riesgos residuales altos. De tal modo podrá reducir el tiempo invertido en la realización de cada auditoría y realizar el proceso de auditoría a más costo efectivo, que mitiguen la desviación de la ejecución del plan anual con respecto a su programación.

Adicionalmente, la información inicial puede ser actualizada fácilmente a través de la autoevaluación de control, lo que puede reducir el tiempo para planificar y conducir las auditorías de seguimiento y cumplir con lo que estable la norma de auditoría 2010, en su Interpretación donde indica que: *"Para desarrollar un plan basado en riesgos, el Director ejecutivo de auditoría primero consulta con la alta dirección y el Consejo y para entender las estrategias de la organización, los objetivos clave del negocio, los riesgos asociados y los procesos de gestión de riesgos. El director ejecutivo de auditoría debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la organización, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles".*

Considerando la estructura y metodología actual de la dirección de auditoría interna de la CDEEE, al incorporar los resultados de la autoevaluación de control sus procesos de planeación estrategia y la ejecución se vería impactado positivamente de acuerdo a como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis financiero de la implementación de la autoevaluación de control

La propuesta de autoevaluación de control, resultaría una metodología de bajo costo y alto impacto para la CDEEE, debido a que le permitiría mantener actualizado la valoración de los riesgos y la efectividad de ciclo de vida de los controles Internos. Para ello no tendría que incurrir en gastos adicionales materiales, considerando que la metodología sería implementada por personal de contraloría, moderada por auditoría interna y llevada a cabo por los dueños de los procesos en horario de oficina.

Costos horas-hombres

Adicional al gasto del personal el costo de adopción de un proceso de autoevaluación de control en CDEEE conllevaría la contratación de personal externo con conocimiento en la materia para conducir las etapas del proceso en la implementación y capacitar los responsables de dirigir y llevar a cabo la puesta en producción del proyecto. El personal capacitado a su vez sería ente multiplicador en la institución para el mantenimiento del modelo. El costo de esta asesoraría se estima en DOP$100,000.00 que comparado con el beneficio que ofrecería la herramienta es inmaterial.

Costos en hardware y softwares

En los talleres para la implantación de la autoevaluación de control, se utilizarían dos (2) Lap Tops, un proyector, equipos también se reutilizarán en los subsiguientes años, para realizar los procesos de talleres al personal y su posterior medición y seguimientos. No sería necesario la adquisición de estos equipos ni el software ya que la institución cuenta con las herramientas de Office tales como Excel, Access y Visio.

CONCLUSIONES

En la actualidad, las instituciones sufren grandes transformaciones a lo interno como consecuencia de la evolución de los riesgos a los cuáles están expuestas. Esto exige que la función de auditoría se enfrente a retos que obligan al auditor a implementar herramientas que le permitan realizar el trabajo de forma eficiente y efectiva orientados a cumplir con su misión de mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos.

De esta premisa se concluye que la auditoría interna debe adoptar herramientas vanguardistas como la autoevaluación de control que hace más eficiente y eficaz la función de auditoría y le permite involucrarse en los procesos de cada área. El auditor interno asumirá un nuevo papel, agregando una actividad adicional a las que desarrolla en el desempeño de sus funciones. El rol que cumple en el proceso de autoevaluación de control, le exige prepararse continuamente, captando nuevos conocimientos y habilidades con el fin de conseguir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos administrativos y contribuir con el logro de los objetivos de la institución.

En la investigación se determinó que los planes de auditoría en CDEEE no han sido cumplidos de acuerdo a la planificación estratégica efectuada por la institución en el período objeto de estudio, como consecuencia de la existencia de requerimientos que ocupan un gran porcentaje de la ejecución. Los planes no son actualizados para adecuarlo a la realidad del entorno de la institución, por lo que se hace necesaria la adopción de metodologías que mitiguen el impacto del riesgo latente que se ha estado materializando.

Al implementar la metodología propuesta de autoevaluación de control, CDEEE estaría adoptando una herramienta de bajo costo y alto impacto en la supervisión, que, a través de un proceso asistido por la auditoría interna,

contribuiría a empoderar a los colaboradores para asumir mayor compromiso con el proceso de administración de sus actividades, mediante la identificación de los riesgos asociados. Así como el establecimiento y ejecución de controles fuertes, que serían monitoreados permanentemente por ellos mismos, determinando su comportamiento trimestralmente a través de talleres de facilitación, moderados por auditoría interna.

Con esta metodología los colaboradores o dueños de los procesos, como expertos conocedores de los mismos se empoderarán facilitando la identificación, evaluación de los riesgos y controles mitigantes y en lo adelante trabajarán continuamente para administrarlos, agregando valor a la institución.

En conclusión, con los resultados que se obtenga de la adopción de la metodología de autoevaluación de control en el formato taller de facilitación, le permitirá que los dueños de los procesos se empoderen y evalúen los controles, pudiendo estos determinar su efectividad con respeto al propósito de los mismos. La planeación estratégica de CDEEE se fortalecerá con la focalización en los procesos claves de la institución y la actualización continua del plan anual de auditoría, esto conllevaría a mejorar el cumplimiento y asignaciones de los trabajos de auditoría.

Considerando lo antes expresado, la utilización de la autoevaluación de control beneficiaria el ejercicio de la auditoría interna, específicamente en la elaboración y ejecución del plan anual de auditoría. La misma aportaría resultados actualizados trimestralmente sobre la eficiencia de los controles de los procesos. Además, le permitiría a la función de auditoría interna identificar con oportunidad los mayores riesgos de la organización y poder dirigir planes de acciones tendentes a realizar auditorías que lo confirmen y permitan reportar sus recomendaciones a la gerencia.

RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo de la autoevaluación de control, que apoye al proceso de elaboración y ejecución del plan anual de auditoría interna basado en riesgo, en la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE).

- Elaborar el plan de auditoría en una plantilla que contenga, dirección, proceso, nivel de riesgo, tipo de auditoría, auditores asignados, fechas de planificación y fecha de ejecución.

- Dar seguimiento continuo al plan de auditoría, el cual se recomienda sea actualizado trimestralmente y las desviaciones sean documentadas apropiadamente.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala J. (2015). *Implementación y Evaluación de Control Interno. Los 17 Principios COSO*. XIX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgo. Federación Latinoamericana de Bancos, Perú. Recuperado de: https://www.felaban.net/archivosmemorias/archivo20150526141416PM.pdf.

Chambers, R. (2014). *Lecciones Aprendidas en las Pistas de Auditoría*, Estados Unidos: The IIA Research Foundation.

CGIAR Internal Audit Unit. (2017). *Control Self-Assessment, Good Practice Note*. Recuperado de: https://www.cgiar.org/wp/wpcontent/uploads/2018/01/GPN-ControlSelfAssessment-July-2017.pdf

Contraloría General de la Rep. Dom. (2017). *Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) y Guías de Implementación*, Recuperado de: http://www.contraloria.gob.do/index.php/nobaci/sobre-nobaci.

Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas y Estatales (2019). *Estructura Organizacional Dirección de Auditoría Interna.*

Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas y Estatales (2017). *Organigrama institucional*. Recuperado de: https://cdeee.gob.do/cdeeesite/organigrama/.

Frett, N. (2017). *Guía "Como Implementar La autoevaluación de riesgo y control".* República Dominicana.

Hubbard, L. (2000). *Control Self-Assessment: A Practical Guide*, Estados Unidos: The IIA Research Foundation.

Instituto de Auditores Internos de España. (2017). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP)*, Madrid, España: Instituto de Auditores Internos de España.

Jordan, G. (1995). *Control Self-assessment: Making the Choice*. Estados Unidos: Institute of Internal Auditors.

Kncaid, Sampias, & Marcella. (2008). *Certificación en Autoevaluación de Control (CCCS), Guía de Estudios para el Examen.* Estados Unidos: The IIA Research Foundation.

Ley Núm. 10-04, 20 de enero 2004, *Ley Cámara de Cuenta de la Rep. Dom.* Recuperada de: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3repdom_ley10 .pdf

Ley Núm. 10-07, 8 de enero 2007, Ley que crea el Sistema Nacional de Control Interno. Recuperada de: https://inaipi.gob.do/index.php/marcolegal2?download=4:ley-10-07sobre-sistemanacional-de-control-interno-y-contraloria-general-de-la-republica.

Ley Núm. 125-01, de 26 de julio 2001, ley general de electricidad. Recuperado de: http://www.sie.gob.do/images/siedocumentospdf/leyes/LeyGeneraldeElecctricidadNo 125-01.pdf

Lopez. A. (2015). *Control Self Assessment (CSA) como herramienta de gestión de riesgo tecnológico*. Recuperado de: https://www.ecorfan.org/proceedings/ CTI_I/7.pdf.

Price Waterhouse Coopers (2013). *Control Interno Marco Integrado.* Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa_Asociada/coso 2013-resumen-ejecutivo.pdf.

Presidencia de la República Dominicana. (10 de septiembre 2007). *Decreto 491-07 que establece el Reglamento 491-07 sobre la aplicación de la Ley No. 10-07, que instituye el Sistema Nacional de Control Interno.* Recuperado de: http://www.hacienda.gob.do/marco_legal/decreto-no-491-07/.

Reding et al. (2009). *Auditoría Interna Servicios de Aseguramiento y Consultoría.* Estados Unidos. The IIA Research Foundation.

Salvane, M. (2010). *Guía de Autoevaluación de Control. Bogotá: Colombia, Instituto de Auditores Internos de Colombia.* Recuperado de: https://www.iiacolombia.com/resource/GuiaAutovaloracion.pdf.

Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna*, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Tovar, M. (2015). *La autoevaluación del control como herramienta de la función de auditoría interna en corporación Taher, C.A.,* ubicada en Maracay estado Aragua (Tesis de pregrado). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2473/mtovar.pdf?sequence=1.

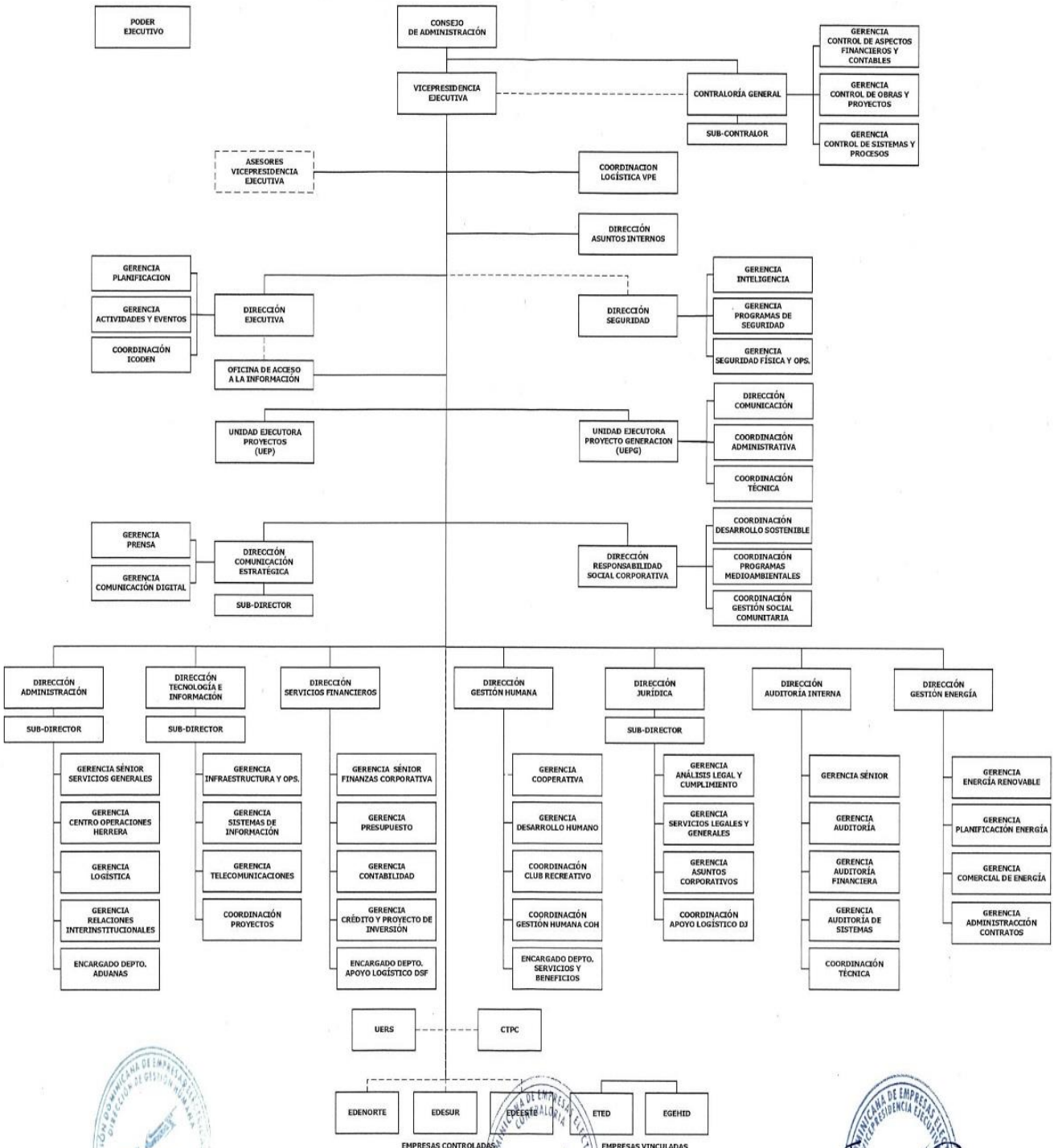
Whittington, O y Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*, México DF, México. McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo I.

Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales
Organigrama Estructural

cdeee
Dirección de Gestión Humana
Diciembre, 2017



Elaborado Por: Melanea Mercado
Dirección de Gestión Humana

Visto Por: Carlos Contreras
Contraloría

Autorizado Por: Rubén Jiménez Bichara
Vicepresidencia Ejecutiva

Anexo II-A

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL APLICADA A COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
1	¿Existe en CDEEE un Sistema de Control Interno Implementado y funcionando?	TD	1	3%	3%
		D	0	0%	
		A	13	37%	89%
		TA	18	51%	
		NR	3	9%	9%
		Total	**35**	**100%**	
2	¿Tiene CDEEE valores y principios institucionales establecidos?	TD	1	3%	3%
		D	0	0%	
		A	8	23%	97%
		TA	26	74%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
3	¿Los valores institucionales incluyen?				
	La responsabilidad	TD	1	3%	9%
		D	2	6%	
		A	9	26%	77%
		TA	18	51%	
		NR	5	14%	14%
		Total	**35**	**100%**	
	La honestidad	TD	1	3%	14%
		D	4	11%	
		A	9	26%	80%
		TA	19	54%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
	La justicia	TD	0	0%	14%
		D	5	14%	
		A	9	26%	63%
		TA	13	37%	
		NR	8	23%	23%
		Total	**35**	**100%**	
	El Respeto	TD	0	0%	11%
		D	4	11%	
		A	8	23%	66%
		TA	15	43%	
		NR	8	23%	23%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-A

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL APLICADA A COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
	Promedio general simple de los 4 valores				
4	¿Los principios institucionales incluyen?				
	Transparencia	TD	1	3%	9%
		D	2	6%	
		A	7	20%	80%
		TA	21	60%	
		NR	4	11%	11%
		Total	**35**	**100%**	
	Responsabilidad	TD	1	3%	6%
		D	1	3%	
		A	6	17%	69%
		TA	18	51%	
		NR	9	26%	26%
		Total	**35**	**100%**	
	Legalidad	TD	1	3%	14%
		D	4	11%	
		A	7	20%	66%
		TA	16	46%	
		NR	7	20%	20%
		Total	**35**	**100%**	
	Economía (Eficiencia-Eficacia)	TD	1	3%	11%
		D	3	9%	
		A	4	11%	63%
		TA	18	51%	
		NR	9	26%	26%
		Total	**35**	**100%**	
	Promedio general simple de los 4 valores				
5	¿Cree usted que en CDEEE los Controles Internos son?	Detec.	18	51%	
		Prev.	8	23%	
		RA	7	20%	
		NR	2	6%	
		Total	**35**	**100%**	
6	¿Se promueven los principios y valores institucionales?	TD	1	3%	11%
		D	3	9%	
		A	6	17%	89%
		TA	25	71%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-A

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA
SOBRE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL
APLICADA A COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA
DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
7	¿Existe en CDEEE un Código de Ética que norme las actuaciones de los colaboradores?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	9	25%	89%
		TA	23	64%	
		NR	4	11%	11%
		Total	**36**	**100%**	
		Público	27	34%	
		Propio	28	35%	
		NR	4	5%	
		CA	20	25%	
		Total	**79**	**100%**	
8	¿Existe en CDEEE un sistema de comunicación e información entre Directivos y colaboradores?	TD	2	6%	17%
		D	4	11%	
		A	13	37%	77%
		TA	14	40%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
9	¿Los Directivos de la institución promueven la ética y los valores, en su relación con los clientes, el Estado, colaboradores y la sociedad?	TD	0	0%	3%
		D	1	3%	
		A	14	40%	91%
		TA	18	51%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
10	¿La misión y visión institucional son conocidas por los Colaboradores?	TD	1	3%	17%
		D	5	14%	
		A	13	37%	80%
		TA	15	43%	
		NR	1	3%	3%
		Total	**35**	**100%**	
11	¿Los objetivos institucionales son comunicados y conocidos por los Colaboradores?	TD	1	3%	11%
		D	3	9%	
		A	17	49%	89%
		TA	14	40%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
12	¿Los directivos confían en el trabajo realizado por los colaboradores?	TD	1	3%	9%
		D	2	6%	
		A	18	51%	91%
		TA	14	40%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-A

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA
SOBRE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL
APLICADA A COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA
DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
13	¿Cree usted que los colaboradores (personal) de CDEEE tienen la competencia de autogestionar los controles internos de las actividades que realizan?	TD	0	0%	14%
		D	5	14%	
		A	14	40%	80%
		TA	14	40%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
14	¿Se siente con la competencia suficiente para autogestionar los controles internos de la actividad que realiza?	TD	0	0%	11%
		D	4	11%	
		A	7	20%	83%
		TA	22	63%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
15	¿Existe cultura de administración de riesgos en CDEEE?	TD	2	6%	14%
		D	3	9%	
		A	10	29%	80%
		TA	18	51%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
16	¿Se promueve en CDEEE una cultura de administración de riesgos?	TD	0	0%	23%
		D	8	23%	
		A	8	23%	71%
		TA	17	49%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
17	¿Ha recibido capacitación sobre administración de riesgos?	TD	2	6%	37%
		D	11	31%	
		A	9	26%	63%
		TA	13	37%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
18	¿Conoce usted los principales riesgos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de las actividades que realiza?	TD	1	3%	17%
		D	5	14%	
		A	12	34%	80%
		TA	16	46%	
		NR	1	3%	3%
		Total	**35**	**100%**	
19	¿Los principales procesos cuentan con Matrices de Riesgos y Controles?	TD	0	0%	3%
		D	1	3%	
		A	13	37%	89%
		TA	18	51%	
		NR	3	9%	9%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-A

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL APLICADA A COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
20	¿Existen planes de contingencia en caso de que se materialice un riesgo?	TD	0	0%	17%
		D	6	17%	
		A	12	34%	74%
		TA	14	40%	
		NR	3	9%	9%
		Total	**35**	**100%**	
21	¿Existen controles establecidos para administrar los riesgos de su departamento?	TD	0	0%	17%
		D	6	17%	
		A	8	23%	71%
		TA	17	49%	
		NR	4	11%	11%
		Total	**35**	**100%**	
22	¿Se cumplen apropiadamente los controles internos?	TD	0	0%	9%
		D	3	9%	
		A	17	49%	89%
		TA	14	40%	
		NR	1	3%	3%
		Total	**35**	**100%**	
23	¿Se evalúan periódicamente los controles internos de su departamento?	TD	1	3%	14%
		D	4	11%	
		A	17	49%	86%
		TA	13	37%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
24	¿Se recomiendan y ejecutan mejoras a los controles internos?	TD	1	3%	17%
		D	5	14%	
		A	13	37%	83%
		TA	16	46%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	

Leyenda:

A	Acuerdo
CA	Conoce ambos
D	Desacuerdo
Detec.	Detectivos
NR	No respondida
Prev.	Preventivos
RA	Respuesta anulada
TA	Total acuerdo
TD	Total desacuerdo

Anexo II-B

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE SATISFACIÓN FUNCIÓN AUDITORIA INTERNA APLICADA A COLABORADORES DE AUDITORIA DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta Tabulación			
	¿Considera usted que las auditorías agregan valor?	TD	1	3%	3%
		D	0	0%	
		A	13	37%	97%
		TA	21	60%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Las auditorías contribuyen a la efectividad del trabajo?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	16	46%	100%
		TA	19	54%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Las auditorías contribuyen a eficiencia del trabajo?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	14	40%	100%
		TA	21	60%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Las auditorías se realizan oportunamente?	TD	1	3%	9%
		D	2	6%	
		A	18	51%	77%
		TA	9	26%	
		NR	5	14%	14%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Está usted satisfecho con el proceso y las observaciones de las auditorías?	TD	0	0%	9%
		D	3	9%	
		A	19	54%	83%
		TA	10	29%	
		NR	3	9%	9%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Se siente satisfecho con la forma como se maneja el Departamento de Auditoría Interna?	TD	0	0%	6%
		D	2	6%	
		A	17	49%	89%
		TA	14	40%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Se auditan los procesos y áreas claves de la organización?	TD	0	0%	3%
		D	1	3%	
		A	16	46%	80%
		TA	12	34%	
		NR	6	17%	17%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-B

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE SATISFACIÓN FUNCIÓN AUDITORIA INTERNA APLICADA A COLABORADORES DE AUDITORIA DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
	¿El alcance de las auditorías es adecuado?	TD	0	0%	9%
		D	3	9%	
		A	20	57%	83%
		TA	9	26%	
		NR	3	9%	9%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Los requerimientos de información y las entrevistas son adecuadas?	TD	0	0%	11%
		D	4	11%	
		A	20	57%	83%
		TA	9	26%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Las informaciones requeridas por los auditores son razonables?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	18	51%	89%
		TA	13	37%	
		NR	4	11%	11%
		Total	**35**	**100%**	
	¿El tiempo del trabajo de campo es razonable?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	16	46%	83%
		TA	13	37%	
		NR	6	17%	17%
		Total	**35**	**100%**	
	¿La auditoría fue suficiente para cubrir las funciones críticas del área?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	23	66%	91%
		TA	9	26%	
		NR	3	9%	9%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Considera que los auditores están capacitados para realizar el trabajo?	TD	0	0%	3%
		D	1	3%	
		A	20	57%	97%
		TA	14	40%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Los auditores demuestran habilidades de comunicación?	TD	0	0%	3%
		D	1	3%	
		A	17	49%	97%
		TA	17	49%	
		NR	0	0%	0%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-B

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE SATISFACIÓN FUNCIÓN AUDITORIA INTERNA APLICADA A COLABORADORES DE AUDITORIA DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles		Resultados de Encuesta			
		Tabulación			
	¿Los auditores mantienen la objetividad en el ejercicio de sus funciones?	TD	0	0%	0%
		D	0	0%	
		A	18	51%	97%
		TA	16	46%	
		NR	1	3%	3%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Los hallazgos y observaciones de la auditoría son conocidos con las áreas?	TD	0	0%	14%
		D	5	14%	
		A	14	40%	83%
		TA	15	43%	
		NR	1	3%	3%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Las recomendaciones del reporte de auditoría son útiles?	TD	1	3%	9%
		D	2	6%	
		A	17	49%	86%
		TA	13	37%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
	¿El informe es emitido de forma oportuna?	TD	1	3%	9%
		D	2	6%	
		A	22	63%	86%
		TA	8	23%	
		NR	2	6%	6%
		Total	**35**	**100%**	
	¿El informe de auditoría es claro y conciso?	TD	0	0%	9%
		D	3	9%	
		A	21	60%	89%
		TA	10	29%	
		NR	1	3%	3%
		Total	**35**	**100%**	
	¿Cree usted que los procesos de auditoría pueden mejorar? Si su respuesta es positiva, por favor especifique. Déjenos saber sobre cualquier aspecto que usted considere que puede mejorar en	TD	0	0%	3%
		D	1	3%	
		A	13	37%	77%
		TA	14	40%	
		NR	7	20%	20%
		Total	**35**	**100%**	
	Si su respuesta es positiva, por favor identifique el (las) área(s):	TD	4	11%	34%
		D	8	23%	
		A	5	14%	20%
		TA	2	6%	
		NR	16	46%	46%
		Total	**35**	**100%**	

Anexo II-B

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE SATISFACIÓN FUNCIÓN AUDITORIA INTERNA APLICADA A COLABORADORES DE AUDITORIA DE LA CORPORACIÓN DOMINICANA DE EMPRESAS ESTATALES ELECTRICAS (CDEEE)

Pregunta para Autoevaluación de Riesgos y Controles	Resultados de Encuesta
	Tabulación

Leyenda:

A	Acuerdo
CA	Conoce ambos
D	Desacuerdo
Detec.	Detectivos
NR	No respondida
Prev.	Preventivos
RA	Respuesta anulada
TA	Total acuerdo
TD	Total desacuerdo

Anexo III

RESUMEN ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL
IMPLEMENTACIÓN DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL
APLICADA AL DEPARTAMENTO AUDITORIA CDEEE EN FECHA 09/04/2019

Objetivamente evalúe la cultura de su organización del 0 al 10.
Descripción Puntuación 0 = fuertemente en desacuerdo 10 = fuertemente de acuerdo

Aspectos a Evaluar	Puntuación Encuesta Departamento de Auditoría Interna																						Total	Promedio
	I	N	T	P	A	O	S	H	L	R	F	C	E	M	V	D	G	J	Q	B	K	U		
SEGURIDAD: ¿La alta gerencia motiva y recompensa a las personas y unidades de trabajo por analizar, evaluar la calidad de los procesos y comunicación de los resultados superiores o aún sean malas noticias?	9	9	8	8	7	8	8	7	5	5	7	8	6	5	8	6	6	5	3	2	2	0	132	6.00
FRANQUEZA: ¿Los miembros de los equipos de trabajo se sienten cómodos discutiendo y manejando asuntos tales como desempeño individual, ética de negocios y problemas en sus unidades de trabajo?	10	8	8	8	7	5	8	6	7	7	6	7	7	5	5	7	5	5	3	2	3	0	129	5.86
APODERAMIENTO: ¿Las decisiones se realizan tan extensamente cómo es posible en la mejor posición para realizar la decisión, no basándose en el estatus posicional o precedentes?	8	9	8	9	8	8	8	7	7	7	6	6	6	3	5	6	5	2	5	2	3	0	128	5.82
ENTRENAMIENTO: ¿Las personas a todos los niveles regularmente toman entrenamientos para incrementar sus conocimientos y destrezas en áreas relacionadas al logro exitoso de los objetivos de negocio/calidad?	10	8	8	7	10	6	6	8	8	8	9	7	8	9	7	5	6	3	4	3	2	0	142	6.45
CREATIVIDAD/INNOVACIÓN: ¿Todas las personas a todos los niveles son motivadas a ser creativas e innovadoras en la búsqueda del mejoramiento continuo de todos los sistemas de negocio/calidad?	9	9	8	7	7	9	7	6	8	8	7	7	7	9	7	6	3	7	5	2	2	0	140	6.36
RIGOR: ¿Las unidades de trabajo regularmente examinan y evalúan su proceso de trabajo y buscan continuamente nuevas y mejores formas de medir su realización y éxito en el logro de las expectativas de los accionistas (Estado Dominicano)?	10	9	9	9	7	9	7	9	8	8	7	6	6	9	6	7	5	8	7	3	2	0	151	6.86
	56	**52**	**49**	**48**	**46**	**45**	**44**	**43**	**43**	**43**	**42**	**41**	**40**	**40**	**38**	**37**	**30**	**30**	**27**	**14**	**14**	**0**	**822**	**39.14**
Puntuación Total por Entrevistado y Porcentaje	**41-60**												**26-40**						**0-25**					
	54.55%												**27.27%**						**18.18%**					

Puntuación 0-25	Puntuación 26-40	Puntuación 41-60
Acoplamiento fuerte y preferencia del enfoque tradicional (comando & control)	**Término medio – tratando de cambiar la cultura**	**La nueva visión es forma de vida**
Uso limitado y cuidadoso de conceptos y herramientas de auto-evaluación. o Proveer entrenamiento a los gerentes, especialistas y auditores internos sobre evaluación y diseño de control	Ofrecer los servicios de auto-evaluación a las unidades de trabajo o divisiones que son receptivos y parece ser razonablemente a salvo (por ejemplo: las personas pueden hablar acerca de los problemas sin temor).	Implementación completa de control y auto-evaluación a través de la entera organización.
Proveer a las personas con políticas que entrenan sobre diseño de control y manejo de riesgo.	Ofrecer auto-evaluación y entrenamiento en destreza de diseño a cualquier unidad de trabajo o gerentes que estén interesados.	Todas las unidades de trabajo regularmente realizan auto-evaluaciones, mejoran sus diseños de control y reportan hacia arriba sobre el estatus de controles y riesgo.
Si la auto-evaluación es usada en las unidades de trabajo, emplean herramientas de votación anónimas u otras usadas para tratar de proteger a los empleados del castigo y retribución por parte de la gerencia y cultura en revelar la verdad	Aceptar el vender a la alta gerencia y la junta sobre beneficios tangibles que se derivan de la nueva visión.	Los empleados a todos los niveles regularmente toman entrenamiento sobre control y evaluaciones de calidad y métodos de mejoramiento y herramientas.
Los auditores internos documentan objetivos, evalúan controles y riesgos residuales y dan recomendaciones. Si son los auditores o la gerencia que deciden sobre la aceptación de riesgos residuales es variable	Requerir de las unidades de trabajo proveer representaciones sobre el estado del riesgo y control. Estos deben ser apoyadas por evidencia y ser auditable.	Los auditores internos proveen entrenamiento sobre riesgo y control, asesoría y servicio de aseguramiento de calidad.
Provee entrenamiento a la alta gerencia y el comité de auditoría sobre control interno.	Si la gerencia soporta el cambio de cultura, implementa auto-evaluación a través de la organización completa. Está alerta de	Los gerentes pueden completar facilitaciones de secciones de auto-evaluación con sus unidades de trabajo y proveer asesoría a los miembros del equipo.
		La administración de los hechos es una obsesión que es reconocida y premiada.
		Los oficiales y comité de auditoría proveen soporte y motivación.
		La retroalimentación provee a las unidades de trabajo auto-evaluación sobre calidad, para ayudar a mejorar su evaluación de control y destreza de diseño

Percepción nivel de madurez CDEEE	%
Acoplamiento fuerte y preferencia del enfoque tradicional (comando & control) Puntuación 0-25	**54.55**
Término medio – tratando de cambiar la cultura Puntuación 26-40	**27.27**
La nueva visión es forma de vida Puntuación 41-60	**18.18**

Formulario levantamiento preliminar de autoevaluación de control

Fecha:_____

Actividades	Descripción	Ejecutor

_____ _____

Preparado por: Autorizado por:

Cronograma de trabajo autoevaluación de control

Fecha:_____

Actividades	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Selección de los participantes																				
Sensibilización con los participantes del taller																				
Taller de facilitación																				
Tabulación de resultados																				
Comunicación de resultados																				

_____ _____

Preparado por: Autorizado por:

Control asistencia capacitación colaboradores autoevaluación de control

Fecha:_____

Núm.	NOMBRE	CARGO	FECHA

_____ _____

Preparado por: Autorizado por:

Formulario evaluación de riesgo y control

Dirección____

Proceso____

Colaborador____

Puesto____

Fecha________________________

Evalúe los riesgos y controles identificados en el taller de acuerdo a la metodología de votación explicada por el facilitador.

Objetivos	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Control	Efectividad

Nombre Institución: _____

Proceso: _____

Objetivos del Proceso: _____

Impacto en las operaciones: _____

Fecha: _____

ELEMENTOS CORRIENTES DE CONTROL	
Núm.	**Descripción del elemento corriente de control**

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO			
Riesgos críticos	**Plan de acción**	**Fecha de realización**	**Disposición**

_____ Preparado por:

_____ Autorizado por: