



**ESPECIALIZACIÓN en  
AUDITORÍA INTERNA  
GUBERNAMENTAL**

(DECRETO 72/2018)

# **ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LA PLATA**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)**

---

**EI ROL DEL AUDITOR INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO  
ARGENTINO FRENTE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA  
VISIÓN DESDE LOS AUDITORES GUBERNAMENTALES**

**AUTOR: AZZI, ELIZABETH GRACIELA**

**DIRECTOR: SOLARI, ESTEFANÍA**

SEPTIEMBRE 2021



## DEDICATORIA

A mi padre, Carlos Reynaldo Azzi,  
in memoriam



## AGRADECIMIENTOS

Durante el transcurso de la especialización y el desarrollo posterior de este trabajo de investigación, me he encontrado con todo tipo de dificultades. Estoy convencida que si pude vencer todos los obstáculos, fue porque Dios y mi familia estuvieron a mi lado. En especial agradezco a mi hijo Miklos Matías Kontra y a mi esposo Miklos Kontra, por su amor incondicional, por ser mi inspiración y el motor para superar los desafíos y alcanzar nuevos retos. A mis padres por haberme dado la existencia; y con ella la capacidad de superarme y avanzar tratando de dar lo mejor de mí, a cada paso por el difícil y arduo camino de la vida. Gracias por sentar las bases, para forjar a la persona que ahora soy. A mis hermanos, cuñadas y sobrinos por ser un gran apoyo en todos los momentos de mi vida.

En cuanto a mi recorrido académico, este no ha sido sólo un trayecto de crecimiento personal e intelectual, sino que supuso, un antes y un después en mi vida. Por eso le agradezco a los docentes y compañeros de la Especialización, que fueron el apoyo moral y espiritual necesario para continuar cuando los problemas se presentaron. En particular, agradezco el inestimable acompañamiento de Flavio Agatiello, José Fretes, Liliana Carcagno, Myrian Errecalde, Julián Pedrini, Silvia Victoria, Silvana Parodi y Ricardo Franceschelli.

A mis compañeras del primario y del secundario; a mis amigos de siempre: Lucrecia Raffo, Alejandra González, Rodrigo Sal, Renée Crisp, Nancy Marilungo; a mis nuevas amigas, en especial a: Silvia Pena, Paola Calabrese, Cecilia Dabusti, Mara Feldman, Josefina Lynch, Laura Moncoso, Cecilia Rodriguez y Luciana Pruneda. Gracias por alentarme y acompañarme cuando el camino se hizo muy empinado.

A mi directora, Estefanía Solari, por su constancia para conmigo y por estar pendiente del desarrollo del presente trabajo. Gracias por su esfuerzo, paciencia y consideración, por su aliento y motivación, por su guía y soporte intelectual en este proceso de investigación, sin ella esto no hubiese sido posible.



## 1 RESUMEN

En el mundo globalizado actual, el Sector Público Nacional debe mejorar su desempeño y sustentabilidad, máxime en contextos de pandemias como los que estamos viviendo. El resultado del trabajo de las Unidades de Auditoría Interna debe aportar valor agregado a las organizaciones que auditan, sin embargo, eso no garantiza que estén preparadas para lograrlo. Para ello, se requiere de auditores gubernamentales altamente capacitados para coadyuvar al cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social.

El objetivo del presente estudio fue analizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales. Se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, retrospectivo, de diseño observacional, documental (no experimental) y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 27 profesionales expertos en Auditoría Interna Gubernamental (auditores gubernamentales). Los resultados obtenidos, por un lado, indicaron que no existe un perfil único que se pueda aplicar a los auditores gubernamentales en general. En el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, hay diferencias en cuanto a habilidades, aspectos actitudinales, conocimientos y experiencias, competencias, formación académica, responsabilidad profesional, legal y ética, las responsabilidades que tiene que cumplir frente a la sociedad, las funciones necesarias para llevar a cabo la tarea y los retos que debe afrontar el profesional; y por el otro, fijaron las bases para la elaboración de una herramienta de control interno para la evaluación institucional de las buenas prácticas de Responsabilidad Social.

Este análisis de ninguna manera intenta ser exhaustivo en el desarrollo del tema, sino que por el contrario, sólo pretende estimular la reflexión sobre dicha problemática y sobre la necesidad de generar propuestas que contribuyan a la construcción de un rol del auditor gubernamental, que impulse a las organizaciones públicas a promover el desarrollo sostenible y a mejorar la calidad de vida de la población.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social, Auditoría, Organizaciones Públicas, Administración Pública, Sector Público Nacional



## 2 ÍNDICE

1	RESUMEN .....	4
2	ÍNDICE.....	5
3	INTRODUCCIÓN.....	6
3.1	Descripción del tema a abordar.....	6
3.2	Fundamento del tema, delimitación y aporte.....	7
3.3	Metodología .....	9
3.4	Estructura del trabajo .....	10
4	PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA.....	10
4.1	Pregunta principal.....	10
4.2	Preguntas accesorias .....	10
5	OBJETIVOS.....	11
5.1	Objetivo general.....	11
5.2	Objetivos específicos .....	11
6	MARCO TEÓRICO.....	12
6.1	Responsabilidad Social.....	12
6.2	Responsabilidad Social y Auditoría Social en el Sector Público.....	16
6.3	El Rol del Auditor Interno .....	22
7	DESARROLLO .....	23
7.1	Análisis estadístico de los resultados generales de la encuesta .....	24
7.2	Diagnóstico logrado a partir del trabajo realizado.....	54
7.3	Herramienta para la evaluación institucional de las buenas prácticas de Responsabilidad Social.....	61
8	CONCLUSIONES.....	67
9	BIBLIOGRAFÍA.....	70
10	ANEXOS .....	72
10.1	Cuestionario definitivo.....	73
10.2	Anexo 2. Ejercicio de aplicación de la Herramienta para la evaluación institucional de las buenas prácticas de Responsabilidad Social.....	77



### **3 INTRODUCCIÓN**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR**

Esta investigación surge, por un lado, del interés y del esfuerzo de la Universidad Nacional de La Plata y del Instituto Superior de Control de la Gestión Pública dependiente de la Sindicatura General de la Nación por impulsar las investigaciones sobre el tema “El rol del auditor interno frente a la gestión de responsabilidad social. Propuesta de buenas prácticas y control”, en el marco de los trabajos finales de la carrera de Especialización en Auditoría Interna Gubernamental, con el propósito de plantear diferentes alternativas para abordar la temática; y, por el otro, es del interés de la investigadora, quien se aventuró a indagar en las cuestiones de la Responsabilidad Social de la mano del Dr. Bernardo Kliksberg, porque en los tiempos que corren, la Pandemia COVID 19, generó que adquirieran mayor significación conceptos tales como solidaridad comunitaria, responsabilidad social, otredad y amor al prójimo; haciendo imprescindible la incorporación de la Responsabilidad Social en los procesos de gestión de las organizaciones públicas, como parte de sus estrategias de gestión.

En virtud de lo señalado precedentemente, el rol del auditor interno es relevante, para apalancar este cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social.

En la actualidad, son muy pocos los estudios realizados, que traten sobre cómo evaluar la gestión de la responsabilidad social de los organismos públicos, mediante la implementación de auditorías internas específicas. Debido a ello, los auditores gubernamentales encargados de realizarlas, no tienen claramente definidos el perfil, la responsabilidad y el ámbito de aplicación de su trabajo en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, tampoco cuentan con muchos instrumentos metodológicos que sistematicen su trabajo a la hora de medir la efectividad de las prácticas éticas y socialmente responsables que se llevan a cabo en las organizaciones que auditan.

A la luz de lo expuesto, se puede concluir que la investigación es novedosa, pues con la propuesta resultante de ella, se logrará caracterizar el rol de los auditores internos y, que los mismos cuenten con un instrumento de auditoría que los orientará sobre cómo evaluar institucionalmente las buenas prácticas de Responsabilidad Social en las organizaciones públicas no empresariales y no financieras del Sector Público Nacional Argentino.



## 3.2 FUNDAMENTO DEL TEMA, DELIMITACIÓN Y APOORTE

### 3.2.1 *Fundamento del tema*

El tema central del trabajo de investigación se encuentra dentro del campo de la Auditoría Interna Gubernamental y tiene por objetivo analizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de la gestión de responsabilidad social en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales, con el propósito de caracterizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de la gestión de responsabilidad social en las organizaciones públicas; y, de diseñar una herramienta de control interno que integre: el resultado de exploración en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, la aplicación de buenas prácticas e instrumentos de control, para realizar auditoría de gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino. Hasta ahora, la auditoría sobre la Responsabilidad Social se lleva a cabo anualmente, mediante una actividad denominada “de cumplimiento normativo” y a tal efecto se aplica el Instructivo de Trabajo N°4/2019 elaborado por la Sindicatura General de la Nación, que tiene por objetivo:

Brindar un instructivo de trabajo orientado a “Verificar la elaboración de-o la planificación para elaborar- Balances Sociales, Memorias Sociales o Informes de Responsabilidad Social Empresario (RSE) / Responsabilidad Social Organizativa (RSO) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y en caso de existir efectuar una descripción / análisis. (Carátula)

Asimismo, es dable señalar que son pocos los estudios e investigaciones que se han realizado sobre este tema, en nuestro país, por lo que no se cuenta con mucha información bibliográfica y documental que haga referencia a la aplicación de la auditoría de gestión de la responsabilidad social a las organizaciones pública, como un proceso de evaluación a seguir sobre las prácticas éticas y socialmente responsables, que éstas llevan a cabo.

Por lo expuesto, se espera que el resultado de esta investigación contribuya a arrojar luz sobre los temas de actualidad, que preocupan, entre otros, a los grandes estudios de auditoría, a las asociaciones de auditores y a los órganos rectores del control interno, a saber:

La necesidad de contar con auditores internos preparados para adoptar un rol más preponderante en los procesos de gestión de responsabilidad social, que se ha puesto de manifiesto en las últimas décadas, pero adquirió mayor visibilidad con la actual crisis sanitaria, social y económica que transita nuestro país, y que atraviesa tanto a las organizaciones públicas como a las privadas (Murdocca, 2020; Acosta, 2017; CEUPE, 2017; Monteferrario, 2015).



El rol de la auditoría y el de los auditores en estos nuevos contextos, cada vez más complejos, que demandan auditar múltiples variables y requieren de equipos multidisciplinarios altamente capacitados. Para hacer frente a estos desafíos es importante que el profesional se adapte a estos nuevos escenarios y para lograrlo es necesario clarificar el rol del auditor, su responsabilidad y su campo de actuación, cuestiones que son claves para garantizar un análisis profesional independiente y objetivo, de la materia objeto de auditoría. (PwC, 2014; Murdocca, 2020).

La gestión de responsabilidad social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, necesita ser evaluada mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que contribuyan a agregar valor a las organizaciones y que las acciones éticas y socialmente responsables, puedan tener la efectividad que se desea y generar transparencia y credibilidad social.

Para una mejor aplicabilidad de las auditorías de la gestión de responsabilidad social en las organizaciones públicas, se necesita clarificar el rol del auditor gubernamental, su responsabilidad y su campo de actuación; así como el diseño de metodologías que establezcan de manera sistemática los procedimientos a seguir en ellas.

### 3.2.2 *Delimitación metodológica*

La investigación se llevó a cabo en el período comprendido entre los años 2020 y 2021. Durante ese tiempo, se diseñó y se presentó a la opinión de los expertos el instrumento de investigación, se relevó la encuesta y se evaluó la información contenida en los documentos consultados referentes al tema en estudio. Posteriormente, se analizaron los resultados obtenidos mediante el relevamiento y se arribó a las conclusiones de la investigación.

El trabajo hace foco sobre los organismos pertenecientes al Sector Público Nacional no financiero y no empresarial, quedando excluidos de su objeto de estudio: los organismos pertenecientes a los Sectores Públicos Provinciales, Municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), como así también las Sociedades y Empresas Públicas Financieras y no Financieras, los Bancos, los Fondos Fiduciarios y las Universidades. Por lo expuesto, el estudio incluye a los organismos de la Administración Pública Nacional (APN) y a los Entes Públicos excluidos expresamente de la APN.

Delimitación teórica: La investigación se basará en el estudio y análisis del rol del auditor interno y de las auditorías de gestión de la responsabilidad social. Para ello, se consultarán diferentes documentos legales, técnicos y otros; que permitirán la construcción del marco teórico, además de realizar una delimitación de los conceptos que aún están en construcción.



### 3.2.3 *Aporte*

Esta investigación tiene como finalidad colaborar en la búsqueda y en el diseño de propuestas concretas para implementar las auditorías de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, por ello podrá ser de utilidad para los auditores gubernamentales, porque recibirán un instrumento técnico que los orientará apropiadamente sobre cómo realizar auditorías de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino; clarificará el rol del auditor, su responsabilidad y su campo de actuación; así como el diseño de metodologías que establezcan buenas prácticas de auditoría.

También, podrá ser de provecho para alumnos, investigadores e interesados en los temas de Auditoría y de Responsabilidad Social porque con esta investigación se podrá enriquecer el debate en estas materias, al estudiar variables ya analizadas pero, desde otro marco de investigación (el Sector Público Nacional Argentino). Además, de servir como fuente de consulta para futuras investigaciones de similar naturaleza.

Asimismo, la sociedad en su conjunto, también se podrá ver beneficiada, porque esta investigación viene a representar una oportunidad importante para abordar con precisión el problema de la incorporación de la Responsabilidad Social en los procesos de gestión de las organizaciones públicas no empresariales y no financieras, como parte esencial de sus estrategias de negocio, con el propósito de promover el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población.

## 3.3 METODOLOGIA <sup>1</sup>

El objetivo general de este trabajo es analizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales. Se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, retrospectivo, de diseño observacional, documental (no experimental) y de corte transversal. No se recurrió a un muestreo al azar sino que se llevó a cabo un muestreo por bola de nieve. La muestra quedó conformada por 27 profesionales expertos en auditoría interna gubernamental (auditores gubernamentales) Se comenzó con un estudio exploratorio de diseño observacional documental retrospectivo con la finalidad de conocer el grado actual de desarrollo de la auditoría en las organizaciones públicas y el rol del auditor interno en la misma. Luego, se analizó el rol del auditor desde lo manifiesto y evidente de sus conocimientos y habilidades,

<sup>1</sup> Ver el Apéndice 1-Metodología, cuya finalidad es la de situar los aspectos metodológicos y los instrumentos que se aplicaron en el marco del presente estudio, a saber: el tipo y diseño, la población y muestra, el instrumento de recolección de la información (así como su validez y confiabilidad) y la matriz de coherencia del trabajo.



mediante la exploración en la literatura y de la opinión de expertos (auditores gubernamentales). Posteriormente, se establecerán conexiones, a partir de las cuales, explicar el rol del auditor interno en la gestión de la responsabilidad de las organizaciones públicas, que permitan anticipar situaciones y desarrollar propuestas de transformación. Por último, como resultado del análisis efectuado, la etapa fue un punto de encuentro entre las anteriores, y dio lugar a la propuesta de una herramienta de control interno que permitiría evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino.

### **3.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo en su estructura en 9 partes y un Anexo. Las tres primeras son: Resumen, Índice e Introducción. Las tres siguientes: Planteamiento del problema, Objetivos y Marco Teórico, por último Conclusiones y Bibliografía. En los Anexos se presentan: Anexo 1: Cuestionario definitivo para su diseño en formato digital (Google Form) y Anexo 2: Ejemplo de aplicación en el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) de la herramienta para la evaluación institucional de las buenas prácticas de Responsabilidad Social.

Por otra parte, es dable señalar que por razones de economía de espacio, se eligió presentar en el cuerpo del trabajo una síntesis del análisis exhaustivo que se exhibe en cada uno de los tres apéndices, que acompañan este documento pero que no forman parte del mismo. Los apéndices son: 1-Metodología, 2-Estadística y 3- Herramienta de control interno.

## **4 PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA**

A la luz, del planteamiento anterior y con el propósito de inducir la investigación a una de las posibles soluciones, se formulan los siguientes interrogantes:

### **4.1 PREGUNTA PRINCIPAL**

¿Cuál es el rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales?

### **4.2 PREGUNTAS ACCESORIAS**

1. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones públicas y el rol del auditor interno en la misma?



2. ¿Qué conocimientos y habilidades debe poseer el auditor para llevar a cabo una auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino?
3. ¿Cuáles son las características vinculadas al rol del auditor interno, frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales?
4. ¿Cuál es el instrumento de auditoría a aplicar que, a partir de integrar: el resultado de la exploración en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, las buenas prácticas e instrumentos de control, permitiría evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino?

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

OE-1: Explicar el grado de desarrollo de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones públicas y el rol del auditor interno en la misma.

OE-2: Determinar los conocimientos y habilidades que debería poseer el auditor para llevar a cabo una auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino.

OE-3: Caracterizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en el Sector Público Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales.

OE-4: Diseñar un instrumento de auditoría que, a partir de integrar: el resultado de la exploración en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, las buenas prácticas e instrumentos de control, permita evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino.



## 6 MARCO TEÓRICO

Este apartado se divide en diferentes secciones, acorde con el objetivo general del estudio. Para tal fin, en primer lugar, se intentará caracterizar los conceptos de Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Pública. Así mismo, se analizarán los elementos que inciden en las prácticas de Responsabilidad en el Sector Público. Luego se definirá el concepto de auditoría interna, para por último focalizarnos en la auditoría social y en el rol del auditor interno en el Sector Público Nacional Argentino.

### 6.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de Responsabilidad Social, en sus orígenes se encuentra vinculado fundamentalmente a las empresas, como una manera de lograr que estas organizaciones incorporen nuevas responsabilidades que trasciendan las meras cuestiones relacionadas con la búsqueda de la maximización de los beneficios para sus dueños (Segovia Zúñiga, 2017). Tras varios meses de revisión de la literatura y en la misma línea de pensamiento que Calvo (s/f), se observa que los investigadores y académicos especialistas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), coinciden en que no existe unanimidad sobre su definición, el contenido, los fundamentos teóricos o las implicaciones sociales y organizacionales de la responsabilidad social.

No obstante ello, en el presente estudio, al hablar de Responsabilidad Social Empresarial se sigue la misma línea de pensamiento de Solari (2019), quien resalta “la manera en que Izquierdo (2004) la define como: “la libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés” (pág.7). Al analizar detenidamente esta definición podemos observar que de ella se derivan otros conceptos, entre los que Solari (2019), destaca los siguientes: Voluntaria porque es ‘no obligada por imperativo legal’ (pág. 9); Aportación de valor porque la voluntad de aportar valor a cada parte interesada “está condicionada por la paralela voluntad de tratar con criterio similar a los restantes” (pág. 9) y las Dimensiones porque debe tomar en cuenta “todas las dimensiones de la actividad de la empresa (financiera, comercial, jurídica, laboral, etc.) y la económica, social y ambiental” (pág. 9).

#### 6.1.1 Dimensiones económica, social y ambiental

De la Cuesta González *et al.* (2002) señala que para que una empresa crezca a largo plazo es necesario que su gestión, procesos y productos cumplan con estándares éticos; y, que trate de dar respuesta a las necesidades demandadas por los agentes sociales a los que afecta y que la afectan.



Es en este orden de ideas, que se necesita que la RSE se despliegue en una serie de dimensiones, unas intrínsecamente relacionadas con la actividad cotidiana de la empresa; y, otras vinculadas con su entorno interno y externo.

En este punto, el trabajo se focalizará en las acciones socialmente responsables vinculadas con el entorno. A fin de poder identificarlas para su estudio, muchos académicos (Cajiga Calderón, 2005; Crespo-Razeg, 2010; GRI, 2013, entre otros) las clasifican de la siguiente forma:

- La dimensión económica interna o externa. En el primer caso se enfoca a la generación y distribución de valor agregado con equidad y justicia entre los colaboradores y dueños. Además, se espera que la empresa sea sostenible (que genere utilidades suficientes para que esté viva y sea pujante). En el segundo se refiere a la generación y distribución de bienes y/o servicios necesarios para la comunidad. Así como, la participación activa de la empresa en el diseño e implementación de planes económicos que permitan paliar las necesidades de la misma.
- La dimensión social interna o externa. La interna se refiere la responsabilidad compartida y solidaria que los dueños, directivos, gerentes, mandos medios y proveedores de la empresa, tienen sobre el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y en el desarrollo pleno e integral de sus empleados. En la externa, esta dimensión conlleva la realización de acciones y aportaciones socioculturales y políticas que contribuyan a un entorno favorable para el desarrollo de la comunidad y del negocio.
- La dimensión ambiental interna y externa. La interna, implica una responsabilidad total sobre la prevención y en su caso la reparación de los daños al ambiente que causen o pudieran causar con sus procesos. En tanto que la externa, conlleva la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora del ambiente para las generaciones actuales y futuras, protegiendo de esta manera la herencia ecológica común.

Camacho Solis (2015), señala que la responsabilidad social corporativa es un estilo de llevar la gestión de una organización, que reconoce la relación de permanente interdependencia que existe entre una corporación y las partes interesadas (interlocutores), cuyos intereses comunes se asumen para el beneficio mutuo.

A tal fin, la organización cualquiera sea su tamaño y rama de actividad debe armonizar escenario de la rentabilidad económica y de la estabilidad financiera, con los derechos humanos y los derechos laborales, con el bienestar social, la garantía integral y la protección ambiental. De esta manera, conjuntamente, la comunidad, el Estado y las corporaciones, asumen un rol fundamental para lograr una sociedad más justa, equilibrada y sustentable. (PTS N 12, s/f)



Estudios llevados a cabo demuestran que las corporaciones/organizaciones que se involucran en el tema de la RSE, o que actúa bajo esas premisas, generan una cadena virtuosa, orientada por estos principios y valores, con un sinnúmero de actores sociales, partiendo por sus trabajadores y llegando a la comunidad, que intervienen en su proceso social, productivo, económico y comercial. Incluso en muchos de ellos se ha demostrado que se produjo un aumento de la capacidad de las empresas para crear valor, tal es el caso de las investigaciones citadas por Solari (2019) que fueron llevadas a cabo por Chivite & Enciso (2015) y por Valenzuela y Fernández *et al.* (2015).

### 6.1.2 Principios básicos de la Responsabilidad Social

Una empresa socialmente responsable debe asumir las consecuencias positivas y negativas derivadas de sus acciones, productos y/o servicios, ante todas las personas vinculadas a su proceso de creación de valor. Asimismo, debe contribuir al desarrollo sostenible, del entorno donde la empresa desarrolla sus actividades. Para ello, debe cumplir con los principios básicos de la Responsabilidad Social, los cuales deben ser congruentes con las necesidades de los grupos de interés a los que van dirigidas las acciones socialmente responsables. Tales principios tienen que ver con una gestión que se caracterice, según Reyno (2006, págs. 34-35), por la: “transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización”. Sin embargo, no existe una lista definitiva de principios para la responsabilidad social, de tal forma en las normas ISO 26000/2010, se plantea que las organizaciones deberían respetar los siete principios que se exhiben en la Figura 1, y que son los que se adoptan en este trabajo.

**Rendición de cuentas:** una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, aceptando y respondiendo a un escrutinio adecuado.

**Transparencia:** una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.

**Comportamiento ético:** una organización debería tener un comportamiento ético, basado en los valores de los valores de la honestidad, equidad e integridad, lo cual implica por un lado, la preocupación por las personas, animales y medio ambiente; y por el otro, el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas.

**Respeto a los intereses de las partes interesadas:** una organización debería identificar a las partes interesadas para respetar, considerar y responder a los intereses de las mismas.

**Respeto al principio de legalidad:** una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio, y que se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley, incluso los gobiernos están sujetos a ella.

**Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad.

**Respeto a los derechos humanos:** una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

Figura 1. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial según las normas ISO 26000:2010  
Fuente: ISO 26000:2010, págs. 10-14



## 6.1.3 Normas, estándares e iniciativas de Responsabilidad Social

Entre los más destacados se encuentran los que se enuncian en la Figura 2.

**Norma ISO 26000:** Esta norma fue desarrollada por la Organización de Estándares Internacionales (International Standard Organization – ISO), con el objetivo de orientar a las organizaciones sobre cómo implementar la Responsabilidad Social Empresarial. Es una norma no certificable, publicada en el año 2010 que consiste en una guía diseñada, con el consenso de expertos internacionales y representantes de los principales grupos de interés, para animar y fomentar la implantación de las mejores prácticas de Responsabilidad Social a nivel internacional. (Solari, 2019; Ruiz Roqueñi & Retolaza, 2015)

**Norma SA 8000:** Es un estándar de gestión, de certificación voluntaria, elaborado por la organización no gubernamental, Responsabilidad Social Internacional (*Social Accountability International - SAI*) y publicado en 1997. La norma trata sobre un sistema de control independiente para la producción de bienes y servicios de forma ética con condiciones laborales adecuadas. Se basa en convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la Declaración de los Derechos humanos y en la Convención sobre los Derechos del Niño, con un enfoque dirigido a evitar la ventaja competitiva que supone menores costos de producción a expensas de un menor nivel en las condiciones de trabajo. (Solari, 2019; Ruiz Roqueñi & Retolaza, 2015)

**Norma AA 1000:** La serie AA 1000 surge en el Reino Unido en el año 1999, fue desarrollada por el Instituto de Responsabilidad Social y Ética (*Institute for Social and Ethical Accountability – ISEA*), y se constituyó en una de las primeras normas a nivel mundial para el aseguramiento de la sostenibilidad con vocación de integrar la gestión, auditoría y comunicación en los aspectos relativos a la Responsabilidad Social de las empresas, en su dimensión económica, ambiental y social. La principal característica de la AA 1000 es el desarrollo de una elaborada metodología, que comienza con la identificación de las demandas de los stakeholders [partes interesadas]<sup>2</sup> y continua con la redefinición de los valores. (Solari, 2019; Ruiz Roqueñi & Retolaza, 2015)

**Norma SGE 21:** La Norma fue publicada por primera vez en 2000 por Forética, una organización nacida en España, en el año 1999, cuya misión “consiste en integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia de empresas y organizaciones” (Forética, s/f). Está integrada por una red global de organizaciones y profesionales implicados en el desarrollo de la Responsabilidad Social. La SGE 21 es el primer sistema de gestión de la Responsabilidad Social europeo que parte de modelos consolidados como los de calidad y medioambiente, a los que enriquece a través de una visión multi-stakeholder [múltiples interesados]<sup>3</sup> Además, permite, de manera voluntaria, implantar, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. (Solari, 2019; Forética, 2017; Ruiz Roqueñi & Retolaza, 2015)

**Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** La Agenda 2030 ha definido 17 objetivos de desarrollo sostenible y 167 metas. Estos objetivos integran todas las dimensiones del desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental. En el marco del cumplimiento de dicha Agenda, la Argentina realizó un trabajo de adaptación de dichos objetivos y metas a la realidad nacional, cuyo resultado se vio reflejado con la entrada en vigencia de los ODS, a partir del 1 de enero de 2016. (Solari, 2019)

**La Iniciativa de Informe Global (*Global Reporting Initiative - GRI*):** Es una institución independiente creada a fines de la década del 90, “cuya misión es proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que pueda ser utilizado por las organizaciones cualquiera sea su tamaño, su sector o su ubicación” (Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, 2002). Hasta el momento de su creación, sólo existían una serie de directrices para la elaboración de las memorias financieras, pero no existían lineamientos para medir los aspectos económicos, ambientales y

<sup>2y3</sup> Trad. Linguee (2016). Diccionario inglés-español [en línea]. <https://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=stakeholder.html>; <https://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/multi-stakeholder.html>. Consultado el 16 de noviembre de 2020. Consultado el 16 de noviembre de 2020.



sociales de las organizaciones. En la actualidad la guía GRI es el principal estándar internacional para la elaboración de memorias de sostenibilidad. (Solari, 2019; Ruiz Roqueñi & Retolaza, 2015)

Figura 2. Normas, estándares e iniciativas de la Responsabilidad Social reconocidos internacionalmente.  
Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AUDITORÍA SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

### 6.2.1 Responsabilidad Social Pública (RSP)

Es importante poner de resalto, que los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>4</sup> y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se utilizan indistintamente e incluso se sustituyen ambos términos por RSC o por Responsabilidad Social (RS). Sin embargo, para Solari (2019) la RSE se aplica exclusivamente a las empresas excluyendo a las organizaciones públicas. En tanto que la RSO se refiere a todas las organizaciones con independencia de su tipo de actividad o tamaño. Posteriormente, de la RSO se deriva la Responsabilidad Social Pública que sólo incluye a las organizaciones del Estado.

Desde sus orígenes y hasta la actualidad, la realidad social en la que se desenvuelve la Responsabilidad Social ha generado un predominio de estudios e investigaciones teóricas e incluso su aplicación voluntaria, progresiva y mayoritaria por organizaciones del sector privado, y mucho menos por el ámbito del sector público.

Uno de los motivos para que esto ocurra, podría ser que la incorporación de la Responsabilidad Social al Sector Público no empresarial, en la agenda internacional, sigue siendo relativamente reciente. Aunque tiene algunos precedentes interesantes en países como España, entre otros. Así, en su tesis doctoral "La responsabilidad social corporativa del sector público: un análisis aplicado a las grandes ciudades de España", Cueto Cedillo (2014), destacó este estadio incipiente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las grandes ciudades españolas señalando que:

...la RSC en las grandes ciudades españolas se focaliza fundamentalmente, en la dimensión instrumental y política. Cuando es necesario avanzar en una dimensión teleológica y relacional que contribuya a definir mejor una visión de la ciudad, la cooperación con otros agentes y la referencia a estándares éticos y principios morales. La rendición de indicadores normalizados no basta que sea sólo a nivel económico-financiero, sino que también, se deben impulsar indicadores a nivel social o ambiental, que hoy por hoy están escasamente regulados y desarrollados a nivel local (pág.14). Sin embargo, para construir la noción de pertinencia social en relación con la responsabilidad y su vinculación

<sup>4</sup> También se denomina Responsabilidad Social de las Organizaciones o Responsabilidad Social Organizacional (RSO). (PTS N° 10, s/f, Solari,2019)



social con el Sector Público, se debe tener en cuenta que “las ideas autóctonas se enmarcan en contextos más amplios, de los que reciben influencia y a los que también pueden influir, en un proceso en el que se entrecruzan las escalas locales y globales” (Beltrán-Llavador *et al.*, 2014, párr. 1).

A más abundar, en este contexto es necesario considerar la delimitación económica y funcional del Sector Público, para poder visibilizar, entre otras cuestiones, los problemas que traen aparejados la dilución de responsabilidades, favorecida por la dispersión y solapamiento de competencias; y, la externalización de los servicios públicos.

La responsabilidad social, es una práctica que tiene fuertes raíces teóricas, que explican las actividades de Responsabilidad Social, que se llevan a cabo tanto en organizaciones públicas como privadas. La definición del concepto RSC y de RSE en particular es un tema de debate que se ha enriquecido con los aportes de distintas culturas, visiones y aplicaciones. Es así como cada país, inclusive una región, tiene una agenda propia de acciones de RSE que se construye a partir del consenso entre los diversos sectores y actores.

El concepto de responsabilidad corporativa aplicada en el ámbito público no puede restringirse a una mera valoración del cumplimiento de la legalidad y en su caso de la exigencia de responsabilidades legales y económico-patrimoniales por sus actuaciones y modelos de gestión (Segovia Zúñiga, 2017; PTS N° 12, s/f). Debido a que en la medida que el Sector Público se autoimponga objetivos y metas:

...de desarrollo económico, social y ambiental que vayan más allá de sus funciones y del cumplimiento de los requerimientos urgentes y se fortalezcan a sí mismos, generando una cultura de responsabilidad social que tiñe al resto de las instituciones, estarán cumpliendo con el fomento de la RSO. A su vez, contribuirán fuertemente a imprimir en sus instituciones una nueva cultura de gestión, desempeño, resultados, medición de los mismos, de orientación al usuario, calidad de servicio, transparencia, rendición de cuentas y nuevos diseños organizacionales más emprendedores, flexibles y horizontales (PTS N° 12, s/f, pág. 4).

A la luz de lo expuesto, para que la Responsabilidad Social Pública (RSP) pueda ser objeto de un análisis coherente con el propio concepto de RSC, en palabras de Segovia Zúñiga (2017) se debe abordar desde:

...un planteamiento abierto, haciendo aprovechamiento de las teorías y experiencias de responsabilidad social que han ido consolidándose por las empresas. Existe ya una base profesional e incluso desarrollos legislativos que han coincidido en establecer que la información económico-financiera, aunque



necesaria, no es suficiente. Al tiempo, las nuevas tecnologías se han ido consolidando como un factor fundamental para la publicación y rendición de cuentas, que ya no se realiza sólo en formato tradicional sino en soporte virtual (internet). (pág.8)

Para lograrlo la gestión pública, se enfrenta a grandes desafíos, entre los más importantes encontramos los que reseña Solari (2019), y que se exponen en la Figura 3.

- Transformar el Estado asumiendo un rol activo en la calidad institucional, el desarrollo, la justicia y la inclusión social.
- Dar una mejor canalización y respuesta a las necesidades de la población.
- Dotar de calidad y consenso al proceso de formulación de políticas públicas, garantizando gobernabilidad.
- Desarrollar un mejor vínculo con la ciudadanía a través de mecanismos participativos.
- Implementar adecuadamente las políticas públicas diseñadas.
- Gestionar por objetivos, vinculando la programación presupuestaria con políticas y planes estratégicos y programas técnicos operativos.
- Superar el modelo burocrático. Lograr desarrollar procesos y sistemas administrativos acordes a los objetivos de las políticas públicas.
- Desarrollar un ambiente de auditoría, transparencia y calidad en la información y control que permita evaluar tanto el impacto de las políticas como la calidad de gestión.
- Motivar y entrenar al personal en los objetivos y sistemas antes mencionados, acreditando sus competencias.
- Desarrollar la gestión pública, mejorando el vínculo y la cooperación entre Política y administración, y sociedad.

Figura 3. Principales desafíos de la gestión pública en relación con la Responsabilidad Social Pública  
Fuente: Solari 2019, pp.26-27

De esta manera la RSP se constituye en una oportunidad para los organismos del Sector Público Nacional para gestionar de manera ética y socialmente responsable con el entorno interno y externo. En este nuevo esquema los ciudadanos adquieren un rol protagónico en el control de la gestión pública, por medio de una relación más transparente y consciente de los intereses y necesidades de la comunidad y del impacto que tienen las decisiones y las acciones que se implementan sobre los ciudadanos.

## 6.2.2 Auditoría en el Sector Público

### 6.2.2.1 Auditoría Interna Gubernamental

La definición internacional la Auditoría Interna, según el Instituto Global de Auditores Internos (*Global Institute of Internal Auditors*), es: “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización” (Parodi & Cóccaro, 2019, pág. 8)

Esta labor tiene como finalidad ayudar a “una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la gestión de riesgos, control y gobierno” (Parodi & Cóccaro, 2019, pág. 8).



Según las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (Res.N°152/2002-SGN, Apartado 6. Objeto, naturaleza y alcance del trabajo), la Auditoría Interna Gubernamental es el:

...examen independiente, objetivo, sistemático y amplio del funcionamiento del control interno establecido en las organizaciones públicas dependientes del Poder Ejecutivo Nacional y del desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades operativas, financieras, legales y de gestión, debiéndose formar opinión e informar acerca de su eficacia, y de los posibles apartamientos observados.

En tanto que, el Manual de Control Interno Gubernamental (Resolución N° 3/11-SGN), refiere que la auditoría interna:

...evalúa fundamentalmente la aptitud del sistema de control implementado por el auditado para cumplir los objetivos y metas propuestas, con eficacia, eficiencia, economía y efectividad, observando el marco normativo y legal vigente y competente... Implica además, una evaluación de la capacidad de liderazgo de la dirigencia, del sistema de incentivo y participación del personal involucrado en la provisión y prestación de los servicios, de la satisfacción manifestada por los usuarios y beneficiarios, y del impacto que su gestión ejerce en el entorno de la sociedad (pág.23).

De allí, se deriva que el rol de la auditoría interna consiste en proteger y ayudar a las máximas autoridades en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades proporcionándoles tanto servicios de aseguramiento como de consultoría. Este rol se instrumenta por medio de objetivos específicos, que Lefcovich (2017) define como:

- a) Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los distintos niveles de la organización. (Apartado Definiciones y objetivos. Auditoría Interna, párr.6)
- b) Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo. (Apartado Definiciones y objetivos. Auditoría Interna, párr.7)

Existen distintas clases o tipos de auditorías, como ser: financiera, operacional o de gestión, interna, externa, ambiental, jurídica o de legalidad, de sistemas, integral. A continuación, pasaremos a explicitar brevemente la auditoría de gestión y la auditoría interna.



## 6.2.2.2 Auditoría de Gestión

Esta modalidad de auditoría recibe distintas denominaciones, a saber: auditoría de desempeño, de eficacia, de resultados, de rendimiento u operativa. Asimismo, algunos autores difieren sobre el verdadero significado de los términos enunciados precedentemente. No obstante ello, todas las acepciones coinciden en su objeto básico, que consiste en medir la gestión y analizar el impacto, sobre la base de la eficacia, la economía y la eficiencia. Tal como se observa en las definiciones que se exponen en la Figura 4.

**Normas de Auditoría Interna Gubernamental** (Res.N°152/2002-SGN, Apartado 2.2. Objetivos de la auditoría) es un: ...examen sistemático de los comportamientos sustantivos relacionados con la economía, eficacia y eficiencia de las operaciones de una organización, función, programa, proceso o segmento de la actividad pública. Su alcance también incluye el análisis de la calidad de los bienes y servicios producidos, y la satisfacción del ciudadano, así como la forma en que se cumplieron los diversos tipos de responsabilidades.

**Normas de Auditoría de la INTOSAI** (NA 1.0.38 y 1.0.40), afirman que: ...La auditoría o fiscalización operacional o de gestión significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia, y comprende: (a) el control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas (b) el control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas y, 12(c) el control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

Figura 4. Definiciones de Auditoría de Gestión

Fuente: Elaboración propia

Si bien la auditoría financiera o legal contable es necesaria, conforme lo señalado por Núñez (2006) y por las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (Res.N°152/2002-SGN, 2. Auditoría de gestión), la auditoría operacional o de gestión es la que deberá ocupar el principal lugar en el esquema de control público gubernamental; toda vez que lo fundamental de un Gobierno es la gestión, siendo el presupuesto y la contabilidad sólo su consecuencia formal de organización y registro.

## 6.2.2.3 Auditoría Social

Dentro de la auditoría de Gestión encontramos un subtipo de auditorías denominadas Auditorías Sociales. El concepto de Auditoría Social y su posible aplicabilidad al Sector Público, no es una herramienta aislada, sino que se inscribe en la reactivación, en las últimas décadas, del concepto de economía social (Ruiz Roqueñi & Retolaza, 2005; Lima Pinel, 2018; Lima Pinel *et al.*, 2015).

En este contexto positivo, son muchas las entidades territoriales vinculadas a la economía solidaria que, han iniciado entusiastamente el proceso de incorporar la Auditoría Social en sus prácticas de gestión. Sin embargo, a pesar del optimismo que en este momento rodea al tema, no debemos olvidar que el aseguramiento razonable para auditar la RS, “en la década de los 80 se basaba en la aplicación del Balance Social por



parte de las empresas mercantiles” lo que acabó, en palabras Mugarra (2003), en una “gran decepción” (pág. 320).

### 6.2.3 *La Responsabilidad Social y la Auditoría Interna*

En los últimos tiempos, hemos sido testigos de cómo diferentes acontecimientos llevaron a la auditoría interna a tener que adaptarse a las distintas necesidades del entorno. Estos entornos que son cada vez más complejos debido a las crisis económicas, colapsos sanitarios, malas prácticas, corrupción, fraudes, entre otras cuestiones; exigen de la interdisciplinariedad para analizar estos escenarios, requieren de nuevos marcos regulatorios, modificaciones en la gestión de riesgos e implementación de la mejora continua de los procesos. Todas estas cuestiones afectan a la profesión de auditoría interna, la que permanentemente deberá adaptarse a esa nueva realidad y a las exigencias que de estas se derivan.

Estos cambios masivos y radicales alteran entre otras cuestiones la actividad económica y social; y, la interrelación que las organizaciones tengan con ese contexto y su velocidad de reacción para prevenir riesgos y aprovechar las oportunidades, es lo que puede condicionar el éxito o el fracaso de su gestión.

A la luz de lo expuesto, las funciones, responsabilidades y el ámbito de aplicación de la auditoría interna también se ven afectados ya que las organizaciones se vuelven más demandantes y exigentes.

Todos estos cambios están generando nuevos riesgos y nuevas oportunidades para ser considerados al momento de realizar el plan de auditoría y de esta forma ayudar a las organizaciones a generar valor y a mantenerlas vivas y pujantes.

Pero para ello, los auditores internos también deben adaptarse a esta nueva modalidad; la necesidad de mirar el presente y el futuro no sólo el pasado es esencial para aportar valor. Además, en estos tiempos, se deben tener en cuenta a la hora de planificar y de formular las recomendaciones, otros factores que antes no se tomaban en cuenta como ser, los que se enuncian en la Figura 5.

**El tiempo** que ante los cambios vertiginosos provocados por los avances del conocimiento, la tecnología y la profundización del proceso de globalización, implican un menor margen de tiempo para reaccionar y corregir procesos, productos, servicios, relacionamiento con los clientes. De esta manera, otra vez la capacidad para cambiar y adaptarse se vuelve crítica.

**El avance de la conciencia social** respecto de las repercusiones del accionar de las organizaciones sobre el ambiente.

**La necesidad de proteger nuevos activos estratégicos**, tales como, los clientes/usuarios/beneficiarios/afiliados, la información de las bases de datos, las marcas, las patentes, el conocimiento del capital humano y la cultura organizacional, entre otras cuestiones.

**La reingeniería** que no sólo se aplica a procesos industriales sino también a las áreas administrativas y de servicios; inclusive al control interno.

**La pertinencia y aplicabilidad de los planes de contingencia diseñados**



**Los nuevos requerimientos** en materia de calidad, ambiente y comercio exterior, nuevas tecnologías en continua implementación, nuevas formas de interacción electrónica entre las organizaciones, etc.

*Figura 5. Factores a tomar en cuenta al momento de planificar una auditoría*

Fuente: Elaboración propia

Dentro de estos nuevos contextos, la auditoría ha pasado a ser una actividad estratégica y uno de sus mayores desafíos es añadir cada vez más valor agregado a su función, pero sin perder la independencia y objetividad de su criterio profesional y sin definir el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir la máxima conducción de la organización.

Otra cuestión que no se puede desconocer son los desvíos que hay entre las recomendaciones que se formulan y la decisión de la máxima autoridad de implementarlas en la organización que conduce. La auditoría interna sólo recomienda, no decide ni ejecuta, pero sus recomendaciones deben disminuir o eliminar la causa raíz que dio origen al desvío, pero además deben de estar de acuerdo con las nuevas realidades que presentan estos contextos cambiantes y complejos, porque de lo contrario la posibilidad de corregir los hallazgos podría ser infructuosa.

Por lo expuesto precedentemente, la revisión de la gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones del Sector Público Nacional, requiere que la información presentada por la organización, que realiza las acciones socialmente responsables, cuente con la mayor fiabilidad y confiabilidad posible sobre la calidad de la misma, en base a la cual se tomen decisiones. Asimismo, es necesario contar con indicadores sensibles que permitan medir la eficiencia, eficacia y economicidad de las acciones planteadas para alcanzar los objetivos de responsabilidad social propuestos, como así también, las necesidades y oportunidades para introducir mejoras (Cordero Márquez, 2010).

### 6.3 EL ROL DEL AUDITOR INTERNO

Según las Normas Internacionales de Auditoría “los auditores internos son las personas que realizan actividades correspondientes a la función de auditoría interna” (IFAC, 2013).

El campo de acción del auditor es cada vez más amplio debido a contextos más complejos y a las nuevas exigencias de los negocios. Esto generó cambios en el perfil del auditor interno, que requiere de un auditor proactivo que genere valor para la organización.

El Instituto de Auditores Internos establece que en cumplimiento de su rol el auditor interno, realiza las siguientes actividades:

- Proporciona servicios de valor agregado y una consultoría proactiva orientada a la eficiencia y eficacia en la ejecución del Plan de Auditoría Interna (PAI)



- Desarrolla un rol más activo, sugiriendo mejoras significativas para proporcionar una mejor gestión del riesgo.
- Ofrece un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en auditoría, ayudando a la organización a implantar acciones correctivas.
- Realiza aseguramiento objetivo sobre la efectividad de los controles internos de la organización (IIA, 2004).

Parodi & Cóccharo (2019) ponen de resalto que en el futuro “la clave del auditor interno no sólo será evaluar la eficiencia y eficacia del control interno sino brindar su opinión sobre el sobre el diseño y como mejorarlo” (pág.10).

Con respecto al rol del auditor frente a la auditoría de la gestión de la Responsabilidad Social, el Instituto de Autores Internos de Argentina (IAIA) (citado por Parodi & Cóccharo, 2019), entiende a la RS como: “El compromiso que asume una organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad” (pág.18). Con este marco de referencia se agrega al rol del auditor la acción de “considerar a estos temas dentro de los planes de auditoría con sus riesgos asociados” (pág.18).

En este marco de referencia, las características del auditor, son muy importantes, porque la calidad y el nivel de realización de la auditoría dependen en gran manera de su profesionalismo y carácter, así como de su comprensión sobre las actividades que va a auditar. Consecuentemente, lograr realizar un trabajo con cuidado, solidez y competencia, requerirá de aptitudes, aspectos actitudinales, conocimientos y experiencia adecuados.

Las definiciones de los conceptos referidos a las aptitudes deseables, además de las esenciales requeridas por la Res.Nº152/2002-SGN-*Condiciones para el ejercicio de la auditoría*, los aspectos actitudinales, los conocimientos y experiencias, que resultarían importantes para el desarrollo adecuado del rol del auditor interno frente a la auditoría de la gestión de la Responsabilidad Social, por razones de economía de espacio, se presentan, en un documento aparte<sup>5</sup>.

## 7 DESARROLLO

En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, dirigida a recoger la opinión de los encuestados frente a la Responsabilidad Social de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, cuyo análisis exhaustivo se exhibe en el Apéndice 2 - Estadística, que acompaña este documento pero no forma parte del mismo.

<sup>5</sup> Ver el Apéndice 2- Estadística. Definiciones.



Los principales resultados de la investigación se presentan en dos apartados, en el primero se llevó a cabo el análisis estadístico de los resultados generales de la encuesta y en el segundo se trabajó sobre el diagnóstico logrado a partir del trabajo realizado, tratando de dar respuesta a los interrogantes formulados en el planteamiento del problema.

## 7.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA<sup>6</sup>

En este apartado los resultados de la investigación se exponen en cinco secciones. En la primera, se describe el perfil de la organización sobre la cual se responde la encuesta. En la segunda, se identifica cómo entiende la organización el concepto de responsabilidad social y en que estadio de desarrollo se encuentra. La tercera parte, exterioriza el grado de desarrollo de la auditoría de la gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones públicas. La cuarta parte, está dedicada a la descripción del rol del auditor interno gubernamental frente a la Responsabilidad Social de la organización, desde lo manifiesto y evidente de sus características, conocimientos y habilidades. Por último, en la quinta sección, se establece el perfil del encuestado para conocer las principales características personales del grupo que conforma la muestra.

### 7.1.1 Sección I. Perfil de la Jurisdicción / Organismo o Ente del Sector Público Nacional Argentino

#### 7.1.1.1 Pregunta 1: ¿Cómo se encuadra a la organización, dentro del Sector Público Nacional?

Tabla 1. Distribución de la muestra de los Organismos del Sector Público Nacional

Tipo de Organismo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Organismo Centralizado de la APN	6	22,2	22,2
Organismo Descentralizado de la APN	14	51,9	74,1
Organismo Desconcentrado de la APN	1	3,7	77,8
Instituciones de la Seguridad Social de la APN	2	7,4	85,2
Ente Público excluido expresamente de la APN	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1 se puede apreciar la distribución de la muestra utilizada, en la que se observa que el 51,9% de los encuestados respondieron el cuestionario sobre "Organismos Descentralizados de la Administración Pública Nacional (APN)". El 22,2% seleccionaron "Organismos Centralizados de la APN", ocupando de esta manera

<sup>6</sup> Ver el Apéndice 2- Estadística, cuya finalidad, además de brindar la definición de los conceptos más relevantes, es la de realizar un análisis estadístico exhaustivo de los resultados de la encuesta, ya que por razones de economía de espacio, en este documento sólo se presenta un análisis sintético.

el segundo lugar. En el tercer lugar se posicionan los "Entes Públicos excluidos expresamente de la APN", con un 14,8%. Las "Instituciones de la Seguridad Social de la APN", obtienen el cuarto lugar con el 7,4%. En el último lugar, con el 3,7% encontramos a los "Organismo Desconcentrado de la APN".

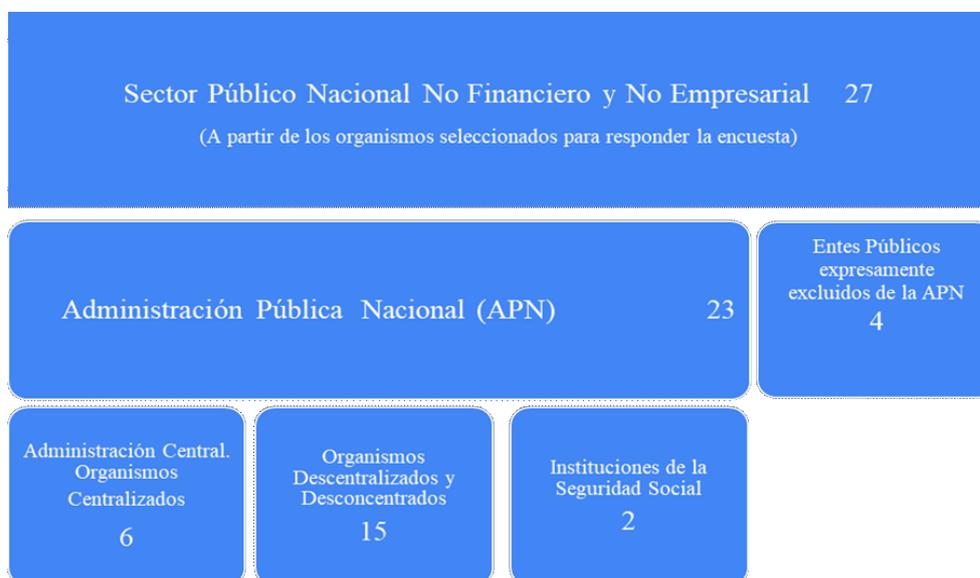


Figura 6. Composición del Sector Público Nacional no Financiero y no Empresarial (A partir de las organizaciones seleccionadas para responder la encuesta. n: 27)

Fuente: Elaboración propia

A la luz de los resultados obtenidos, en la Figura 6, podemos observar cómo queda construido el mapa del Sector Público Nacional no financiero y no empresarial, a partir de los organismos seleccionados por los encuestados, para responder la encuesta. Asimismo, se puede visualizar la clara preponderancia, en la elección de los "Organismos descentralizados" (15); por sobre las otras Jurisdicciones/Organismos o Entes de la Administración Pública Nacional (8).

### 7.1.1.2 Pregunta 2: ¿En qué nivel de complejidad ubicaría a la Unidad de Auditoría Interna (UAI)?

Tabla 2. Nivel de complejidad de la UAI

Nivel de complejidad de la UAI	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Nivel 1: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes de carácter especial muy grandes	12	44,4	44,4
Nivel 2: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes grandes	8	29,6	74,0
Nivel 3: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes medianos	2	7,4	81,4
Nivel 4: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes pequeños	5	18,6	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración propia



En la Tabla 2 se puede observar que el 44,4% de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de los organismos seleccionados, es de "Nivel 1", lo que significa que su complejidad es muy alta. En tanto que el 29,6% de la UAI se ubican en el "Nivel 2", alta complejidad. Por ende, el 74% de las UAI de los Organismos seleccionados para contestar la encuesta se encuentran en niveles de complejidad muy altos y altos. En tanto que el 7,4% se encuentran en el "Nivel 3" que es un nivel de complejidad medio y el restante 18,6% se ubica en el "Nivel 4" que es de complejidad baja.

### 7.1.2 Sección II. Responsabilidad Social de la organización

7.1.2.1 *Pregunta 3: La Responsabilidad Social en la organización, es considerada como el compromiso voluntario, que va más allá del cumplimiento legal, con la comunidad, con sus empleados, beneficiarios/afiliados, proveedores y el ambiente.*

Tabla 3. *La Responsabilidad Social como un compromiso voluntario que excede los requerimientos legales. (en valores ajustados)*

RS compromiso voluntario que va más allá del requerimiento legal	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada(%)
No <sup>(a)</sup>	5	18,5	18,5
Si	16	59,3	77,8
Parcialmente	4	14,8	92,6
Ns/Nc <sup>(a)</sup>	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

Nota:

- (a) Valores ajustados. Se reclasificó una de las respuestas, considerándola como negativa debido a que el encuestado expuso su conocimiento sobre el tema tal como se puede observar en el análisis de la Pregunta 4. (Ver apartado 7.1.2.2.)

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, originalmente, se recibieron 4 respuestas negativas y 3 contestaciones con "Ns/Nc", pero al realizar el análisis surge que una de las respuestas de Ns/Nc, muestra el conocimiento del encuestado en el tema, al expresar en la pregunta 4 que "No lo tienen en cuenta". Por ello, la respuesta se recatalogó como negativa. Todo lo expuesto precedentemente, da lugar a los guarismos ajustados expuestos en la Tabla 3.

En cuanto al interrogante de, si "la Responsabilidad Social en la organización, es considerada como el compromiso voluntario, que va más allá del cumplimiento legal, con la comunidad, con sus empleados, beneficiarios/afiliados, proveedores y el ambiente", el 59,3% de los encuestados responden afirmativamente. El 14,8% indican parcialmente el 18,5% responden negativamente y el 7,4% no saben o no contestan. (Ver Tabla 3)

7.1.2.2 *Pregunta 4: Por favor, especifique brevemente su respuesta.*

*Tabla 4. Dificultades para considerar la Responsabilidad Social como el compromiso voluntario que va más allá del requerimiento legal*

No	Parcialmente	Ns/Nc
No se encuentra desarrollada	Generalmente se centra en cumplir con lo establecido en la legislación vigente	No lo tienen en cuenta <sup>(a)</sup>
No fueron instauradas las nociones básicas de RSE, como por ejemplo el alcance, difusión y capacitaciones internas, identificación de grupos de interés.	También afecta a la cultura, las cuestiones éticas y los valores, entre otros.	
Este tema no está desarrollado	En líneas generales existe un compromiso, pero resta aun motivar el desarrollo de la carrera profesional.	
La Dirección no ha definido una política específica para la organización en relación a la Responsabilidad Social, si bien existen muchas acciones que podrían ser encuadradas dentro de este concepto.	La organización no ha definido un programa de responsabilidad social, solo se lo considera de buenas practicas	

Nota:

- (a) Se reclasificó la respuesta, considerándola como negativa debido a que el encuestado expuso su conocimiento sobre el tema. De esta manera, está incluida como tal, en el porcentaje del 33,3% de los encuestados que respondieron "No" y "Parcialmente" a la Pregunta 3.

Fuente Elaboración propia



Figura 7. Nube de palabras de las respuestas negativas o parciales a la Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa <https://www.nubedepalabras.es/>

En esta pregunta se le solicitaba a los encuestados que, sólo en el caso de seleccionar "No" o "Parcialmente" especificaran sus respuestas. Por consiguiente, al estudiar las respuestas a esta pregunta no se consideraron las especificaciones a las respuestas afirmativas, debido a que no cumplen con la pauta de la pregunta y sólo refuerzan el



concepto sobre el que se quería indagar. A saber: "Respecto a la comunidad involucrada"; "Respecto a la comunidad y medio ambiente"; "Siendo el objetivo del ente, defender a la Patria, la responsabilidad social es un valor sumamente importante e incorporado en las actividades diarias"; "En la organización existen acciones tanto internas como externas que fortalecen el concepto de responsabilidad social"; "Se conoce el tema, se hace un balance pero sin demasiada integralidad"; "Se es consciente del impacto en medio ambiente y el aspecto social". "Excede a una obligación legal".

El análisis se realizó sobre los encuestados que respondieron "No" y "Parcialmente" (Ver Tabla 3), quienes justificaron sus contestaciones con las frases que se señalan en la Tabla 4. Asimismo, sobre estas respuestas se trabajó con un programa gratuito "nubedepalabras", lo cual permitió observar que el término que más se repite, en las frases relevadas, es "desarrollada" (Ver Figura 7). Del resultado del análisis surge, que la falta o el poco desarrollo de los temas sobre Responsabilidad Social, es el fundamento más utilizado por el 33,3% de los encuestados, que respondieron "No" o "Parcialmente" a la pregunta sobre si "La Responsabilidad Social en la organización, es considerada como el compromiso voluntario, que va más allá del cumplimiento legal, con la comunidad, con sus empleados, beneficiarios/afiliados, proveedores y el ambiente".

### 7.1.2.3 Pregunta 5: ¿Cuál es el grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en la organización?

Tabla 5. Grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en la organización

Grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en la organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Alto	9	33,3	33,3
Medio	9	33,3	66,6
Bajo	5	18,6	85,2
Muy bajo	4	14,8	100,0
Muy alto	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

En la Tabla 5 se observa que ninguna de las organizaciones, sobre las que se responde la encuesta, ha alcanzado un "Muy alto" grado de desarrollo de la Responsabilidad Social. No obstante ello, el 66,6% se encuentra en los niveles "Alto" y "Medio", mostrando una clara tendencia de los organismos a implementar acciones socialmente responsables. En tanto que el 33,4% restante refiere un grado de desarrollo "Bajo" y "Muy bajo".

### 7.1.3 Sección III. Auditoría de la Gestión de la Responsabilidad Social en la organización

#### 7.1.3.1 Pregunta 6: ¿Cómo auditaría la gestión de responsabilidad social en la organización?

Tabla 6. Auditoría de gestión de responsabilidad social en la organización



Auditoría de gestión de responsabilidad social en la organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Proyecto de auditoría específica	17	63,0	63,0
Componente dentro de otro proyecto de auditoría	6	22,2	85,2
Actividad de cumplimiento normativo	4	14,8	100,0
Otro	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

Se advierte en la Tabla 6, que el 63% de los encuestados señalan la necesidad de auditar la gestión de la responsabilidad social, mediante un "Proyecto de auditoría específica". En tanto, el 22,2% prefieren que sea un "Componente dentro de otro proyecto de auditoría". Por último, el 14,8% restante, escoge que sea una "Actividad de cumplimiento normativo".

*7.1.3.2 Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia estima que se deberían llevar a cabo auditorías sobre la gestión de responsabilidad social en la organización?*

*Tabla 7. Frecuencia de las auditorías sobre la gestión de responsabilidad social en la organización*

Frecuencia para llevar a cabo auditorías sobre la gestión de responsabilidad social en la organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Anual	15	55,6	55,6
Semestral	5	18,5	74,1
Continua	4	14,8	88,9
Bianual	3	11,1	100,0
Mensual	0	0,0	100,0
Una sola vez dentro del Plan Estratégico de Auditoría (ex Plan Ciclo)	0	0,0	100,0
Nunca	0	0,0	100,0
Ns/Nc	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

Según se puede apreciar en la Tabla 7, que el 55,6% de los encuestados seleccionó la frecuencia "Anual" para realizar las auditorías sobre la gestión de la responsabilidad social en la organización. El 18,5% la "Semestral". En tanto que el 14,8% eligió una frecuencia "Continua". El restante 11,1% prefirió la frecuencia "Bianual".

*7.1.3.3 Pregunta 8: ¿Cómo catalogaría el Instructivo de trabajo N°04/2019-SIN "Herramienta de Control para actividades sobre Responsabilidad Social" a la hora de sistematizar su trabajo para auditar la gestión de la Responsabilidad Social en la organización?*



*Tabla 8. Instructivo de trabajo N°04/2019-SIN “Herramienta de Control para actividades sobre Responsabilidad Social”*

Instructivo de trabajo N°04/2019-SIN “Herramienta de Control para actividades sobre Responsabilidad Social”	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Mejorable	18	66,7	66,7
Muy bueno	4	14,8	81,5
Bueno	4	14,8	96,3
Ns/Nc	1	3,7	100,0
Excelente. Permite evaluar todas las dimensiones de la RS (financiera, comercial, jurídica, laboral, económica, social, ambiental), que se deben auditar	0	0,0	100,0
Deficiente	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

En la Tabla 8 se observa que el 66,7% de los encuestados catalogaron el Instructivo de trabajo N°04/2019-SIN “Herramienta de Control para actividades sobre Responsabilidad Social” como “Mejorable”. El 29,6% entre “Muy bueno” y “Bueno” (14,8% y 14,8%, respectivamente). En tanto que un 3,7% no sabe o no contesta a la pregunta (“Ns/Nc”).

*7.1.3.4 Pregunta 9: ¿Qué debe cambiar en la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social? Seleccione las tres que considere más importantes*

*Tabla 9. Cambios, más importantes, en la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social*

Cambios más importantes en la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social	Frecuencia absoluta	n	Orden de Prioridad	Posición
Contextualizar el proyecto en lo que ocurre en la realidad y en los eventos externos que afectan a la organización	16	27	59,3%	1
Alinearse conforme a la evolución del mundo y los negocios en materia de Responsabilidad Social Pública	14	27	51,9%	2
Brindar apoyo a las máximas autoridades y las partes interesadas, considerando sus expectativas y necesidades	13	27	48,1%	3
Buscar la retroalimentación de las partes interesadas para generar valor agregado a la organización.	12	27	44,4%	4
Desarrollar especialistas en riesgo y control que ayuden a la organización en el establecimiento de nuevas normas y procedimientos	10	27	37,0%	5
Conocer las necesidades y expectativas de la organización	6	27	22,2%	6
Integrarse al cambio tecnológico y productivo.	6	27	22,2%	
Contribuir a la organización	3	27	11,1%	7
Ninguna de las anteriores	0	27	0,0%	
Ns/Nc	0	27	0,0%	
Otro	0	27	0,0%	

Fuente Elaboración propia



En la Tabla 9 se aprecian los cambios en el enfoque de la gestión de la Responsabilidad Social que fueron sometidos a la opinión de los encuestados. Los tres cambios más votados representan, en primer lugar y con el 59,3% la necesidad de "Contextualizar el proyecto en lo que ocurre en la realidad y en los eventos externos que afectan a la organización"; la segunda con el 51,9% "Alinearse conforme a la evolución del mundo y los negocios en materia de Responsabilidad Social Pública" y la tercera con el 48,1% "Brindar apoyo a las máximas autoridades y las partes interesadas, considerando sus expectativas y necesidades". Le siguen en orden decreciente: "Buscar la retroalimentación de las partes interesadas para general valor agregado a la organización" (44,4%), "Desarrollar especialistas en riesgo y control que ayuden a la organización en el establecimiento de nuevas normas y procedimientos" (37%), "Conocer las necesidades y expectativas de la organización" (22,2%); "Integrarse al cambio tecnológico y productivo" (22,2%) y "Contribuir a la organización" (11,1%).

7.1.3.5 *Pregunta 10: ¿Cuáles de estas afirmaciones permitirían mejorar la labor de la Auditoría Interna sobre la gestión de la Responsabilidad Social? Seleccione las tres que considere más importantes.*

*Tabla 10. Propuestas de acción para mejorar la labor de la Auditoría Interna sobre la gestión de la Responsabilidad Social*

Propuestas de acción, más importantes, para mejorar la labor de la Auditoría Interna sobre la gestión de la Responsabilidad Social	Frecuencia absoluta	n	Orden de Prioridad	Posición
Planes de entrenamiento del personal afectado a este tipo de auditorías	17	27	63,0%	1
Revisar desarrollos, tendencias e información actualizada sobre responsabilidad social pública	13	27	48,1%	2
Entrevistar a las máximas autoridades, funcionarios y personal de línea afectados a la gestión de la responsabilidad social	11	27	40,7%	3
Evaluar la integridad del análisis de la gestión de riesgos y revisar los reportes de las actividades de vigilancia de riesgos en la gestión de Responsabilidad Social.	10	27	37,0%	4
Revisar informes previos de evaluación de riesgos en la gestión de responsabilidad social, propios y emitidos por otros organismos públicos	10	27	37,0%	
Utilizar indicadores de riesgo para direccionar el trabajo	9	27	33,3%	5
Usar herramientas adecuadas para la extracción y el análisis de datos	8	27	29,6%	6
Usar criterios estandarizados al definir materialidad, muestreo y calificación de excepciones	6	27	22,2%	7
Ninguna de las anteriores	0	27	0,0%	
Ns/Nc	0	27	0,0%	

Fuente Elaboración propia

En la Tabla 10 se observan las diez(10) propuestas de acción para mejorar la labor de la Auditoría Interna sobre la gestión de la Responsabilidad Social,(contemplando "Ninguna de las anteriores y No sabe o no contesta a la pregunta),que fueron sometidos



a la opinión de los encuestados. Las tres propuestas más votadas son: en primer lugar los "Planes de entrenamiento del personal afectado a este tipo de auditoría" con el 63,0%; la segunda "Revisar desarrollos, tendencias e información actualizada sobre responsabilidad social pública" con el 48,1% y la tercera "Entrevistar a las máximas autoridades, funcionarios y personal de línea afectados a la gestión de la responsabilidad social" con el 40,7%. Luego fueron seleccionadas: "Evaluar la integridad del análisis de la gestión de riesgos en materia de gestión de la Responsabilidad Social y revisar los reportes de las actividades de vigilancia de riesgos en la gestión de Responsabilidad Social" (37%); "Revisar informes previos de evaluación de riesgos en la gestión de responsabilidad social, propios y emitidos por otros organismos públicos" (37%); "Utilizar indicadores de riesgo para direccionar el trabajo" (33,3%); "Usar herramientas adecuadas para la extracción y el análisis de datos"(29,6%) y "Usar criterios estandarizados al definir materialidad, muestreo y calificación de excepciones" (22,2%).

**7.1.3.6 Pregunta 11: ¿Cómo se puede valorar la labor de la auditoría, de la gestión de la Responsabilidad Social?**

**Tabla 11. Valor de la labor de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social**

Valor de la labor de la auditoría, de la gestión de la Responsabilidad Social	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Por conocer las necesidades y expectativas de la organización y de las partes interesadas.	11	40,7	40,7
Por cómo se percibe su contribución en la organización.	9	33,3	74,0
Por la calidad del informe de auditoría.	6	22,3	96,3
Ninguna de las anteriores.	1	3,7	100,0
Por cumplir con el Plan Anual de Trabajo de Auditoría.	0	0,0	100,0
Por presentar el informe en tiempo y forma.	0	0,0	100,0
Ns/Nc	0	0,0	100,0
Otro	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

Se presentó la pregunta con ocho (8) opciones de respuesta, incluyendo: Ninguna de las anteriores, Otros y No sabe o No contesta (Ns/Nc). El 40,7% eligió valorar la labor de la auditoría, de la gestión de la Responsabilidad Social por el "Conocer las necesidades y expectativas de la organización y de las partes interesadas". El 33,3% por "Cómo se percibe su contribución en la organización". Un tercer grupo, que representa el 22,3%, seleccionó por "La calidad del informe de auditoría" y un 3,7% "Ninguna de las anteriores". Es dable señalar que no fueron seleccionadas las siguientes alternativas: "Cumplir con el Plan Anual de Trabajo de Auditoría" y "Por presentar el informe en tiempo y forma". (Ver Tabla 11).

**7.1.4 Sección IV. Rol del Auditor frente a la Responsabilidad Social de la organización**



7.1.4.1 *Pregunta 12: Indique en qué medida las siguientes aptitudes, son las habilidades deseables, que considera debiera desarrollar el Auditor Interno frente a la Responsabilidad Social, a parte de las esenciales tales como independencia y objetividad, idoneidad, capacidad profesional, competencia y disposición para ejercer el cargo.*

*Tabla 12. Aptitudes percibidas como deseables (en valores relativos)*

Aptitudes del Auditor Interno	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	Total
Ética profesional. Cumplir con las normas éticas y de conducta	85,2%	14,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Confidencialidad	74,1%	25,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Comunicación	66,7%	29,6%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Relaciones interpersonales	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Pericia	48,1%	48,2%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Capacidad para trabajar en equipos inter y multidisciplinarios	48,1%	48,2%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Adaptabilidad al cambio	40,7%	59,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Empatía	37,0%	59,3%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Respeto	37,0%	48,2%	14,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Crear un buen ambiente de trabajo	25,9%	74,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Otros (a)							

Nota:

(a) Ver el análisis de esta opción en las Tablas 14 y 15

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 13. Orden de prioridad de las aptitudes percibidas como deseables*

Aptitudes del Auditor Interno	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc
Ética profesional. Cumplir con las normas éticas y de conducta	1	7	0	0	0	0
Confidencialidad	2	6	0	0	0	0
Comunicación	3	5	2	0	0	0
Relaciones interpersonales	4	4	0	0	0	0
Pericia	5	3	2	0	0	0
Capacidad para trabajar en equipos inter y multidisciplinarios	5	3	2	0	0	0
Adaptabilidad al cambio	6	2	0	0	0	0
Empatía	7	2	2	0	0	0
Respeto	7	3	1	0	0	0
Crear un buen ambiente de trabajo	8	1	0	0	0	0
Otros (a)						

Nota:

(a) Ver el análisis de esta opción en las Tablas 14 y 15

Fuente: Elaboración propia

Se les presentó a los encuestados un listado de once (11) aptitudes contemplando la opción "Otros", la que se analizará en el Apartado 7.1.4.2, y se les solicitó que indicaran en qué medida son las habilidades deseables, que considera debiera desarrollar el Auditor Interno frente a la Responsabilidad Social, a parte de las esenciales tales como independencia y objetividad, idoneidad, capacidad profesional, competencia y



disposición para ejercer el cargo. En la Tabla 12 se observan las aptitudes, en valores relativos, que fueron elegidas por los encuestados. En tanto que en la Tabla 13 se muestran las habilidades que debiera desarrollar un auditor interno, graduadas con "Muy alto" por más del 50% de los encuestados. La primera es la "Ética profesional" (85,2%), la segunda es la "Confidencialidad" (74,1%), la tercera es la "Comunicación" (66,7%) y por último las "Relaciones interpersonales" (55,6%). A estas le siguen, también graduadas con "Muy alto" en orden decreciente: "Pericia" (48,1%), "Capacidad para trabajar en equipos ínter y multidisciplinarios" (48,1%), "Adaptabilidad al cambio" (40,7%), "Empatía" (37,0%), "Respeto" (37,0%) y "Crear un buen ambiente de trabajo" (25,9%).

**7.1.4.2 Pregunta 13:** Si seleccionó voluntariamente "Otros", enumere no más de tres habilidades que considere necesarias, para incluir en el listado e indique en qué medida influyen en la construcción del rol del Auditor Interno. De lo contrario, pase a la siguiente pregunta.

**Tabla 14. Otras aptitudes percibidas como deseables**

Otros	Aptitudes	Total	Respuestas	
			Con especificación	Sin especificación <sup>(b)</sup>
Muy alto	S/Especificación	2	0	2
Alto	(1)Negociación, espíritu crítico. (1)Experiencia y conocimientos técnicos	8	2	6
Medio	(1)Capacidad de análisis de datos cualitativos. (1)Aptitudes técnicas - Experiencia. (2)Capacidad de benchmarking para potenciar nuevas estrategias.	7	4	3
Bajo	S/Especificación	0	0	0
Muy bajo	S/Especificación	0	0	0
Ns/Nc	(1)Los puntos elegidos incluyen la respuesta <sup>(a)</sup> (1)Tener la mente abierta para considerar ideas y puntos de vista alternativos, mantenerse imparcial, sincero, honesto y sobre todo ser un profesional "Íntegro"	9	1	8
		Total 26 <sup>(c)</sup>	7	19
		Porcentaje 100,0%	26,9%	73,1%

Nota:

- (a) Se considera sin especificación.
- (b) Se depuran para el análisis de las respuestas Otros.
- (c) Hay un dato perdido

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15. Otras aptitudes percibidas como deseables (en valores ajustados)**

Ajuste	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	n
Otros (valores ajustados) <sup>(a)</sup>	0	2	4	0	0	1	7
Otros no voluntarios <sup>(b)</sup>	2	6	3	0	0	8	19
Otros total	2	8	7	0	0	9	26 <sup>(c)</sup>



Nota:

- (a) Se consideran sólo los voluntarios; es decir, aquellos que incluyen especificaciones que agreguen valor.
- (b) Son aquellos que se tildaron sólo para pasar a la siguiente respuesta
- (c) Hay un dato perdido.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14 se observa que en el apartado "Otras" indicaron: Negociación, espíritu crítico; Experiencia y conocimientos técnicos; Capacidad de análisis de datos cualitativos; Aptitudes técnicas – Experiencia; Capacidad de benchmarking para potenciar nuevas estrategias; Tener la mente abierta para considerar ideas y puntos de vista alternativos, mantenerse imparcial, sincero, honesto y sobre todo ser un profesional "Íntegro". No obstante ninguna de ellas fue graduada con "Muy alto". En tanto que en la Tabla 15 se muestra el resultado de la depuración de los Otros que tildaron 19 de los encuestados, al sólo efecto de pasar a la siguiente pregunta, debido a que el Google Form no permite dentro de la misma pregunta liberar a algunos ítems cuando se selecciona que la respuesta sea obligatoria. Por lo tanto de las 26 respuestas obtenidas (hay un dato perdido), sólo 7 son "Otros" que fueron tildados voluntariamente. En cuanto al dato perdido, es dable señalar que cuando en el Google Form se coloca la opción de completar obligatoriamente todos los campos de una pregunta no hay forma de limitar esta traba para algunas opciones. Es por ello que para pasar a la siguiente pregunta se tenía que obligatoriamente, completar el campos otros. La primera encuesta fue de prueba y no tenía la traba de obligatoriedad de respuesta en ninguna de las preguntas, de allí la pérdida de un total de 5 datos, uno de ellos en la Pregunta 12 que se ve reflejado en el análisis de la Pregunta 13. No obstante ello, igual se la tomó en cuenta porque aportaba datos valiosos para el análisis. Por lo tanto, se entiende como otros válidos o de elección voluntaria a aquellos en los que encuestados hicieron aclaraciones.

**7.1.4.3 Pregunta 14:** *Indique en qué medida los siguientes aspectos actitudinales resultarían necesarios e importantes para el desarrollo adecuado del rol.*

*Tabla 16. Aspectos actitudinales del Auditor Interno (en valores relativos)*

Aspectos Actitudinales del Auditor Interno	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	Total
Independencia	70,4%	29,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Objetividad	63,0%	37,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Cumplimiento de normas éticas	59,3%	40,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Secreto profesional	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Debido cuidado profesional	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Juicio profesional	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Diligencia debida	29,6%	66,7%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Capacitación continua	29,6%	66,7%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Escepticismo profesional	25,9%	48,2%	25,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Otros (a)							

Nota:

- (a) Ver el análisis de esta opción en las Tablas 18 y 19.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 17. Orden de prioridad de los Aspectos Actitudinales del Auditor Interno*



Aspectos Actitudinales del Auditor Interno	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc
Independencia	1	7	0	0	0	0
Objetividad	2	6	0	0	0	0
Cumplimiento de normas éticas	3	5	0	0	0	0
Secreto profesional	4	4	0	0	0	0
Debido cuidado profesional	5	2	0	0	0	0
Juicio profesional	5	2	0	0	0	0
Diligencia debida	6	1	2	0	0	0
Capacitación continua	6	1	2	0	0	0
Escepticismo profesional	7	3	1	0	0	0
Otros <sup>(a)</sup>						

Nota:

(a) Ver el análisis de esta opción en las Tablas 18 y 19.

Fuente: Elaboración propia

Se les presentó a los encuestados un listado de 10 aspectos actitudinales, que contenía la opción Otros, la que se analizará en el Apartado 7.1.4.4, y se les solicitó que indicaran en qué medida resultarían necesarios e importantes para el desarrollo adecuado del rol. En la Tabla 16 se observan los aspectos actitudinales, en valores relativos, que fueron elegidos por los encuestados. En tanto que en la Tabla 17, se muestran los aspectos actitudinales, graduados con "Muy alto" por más del 50% de los encuestados. El primero es la "Independencia" de criterio (70,4%), la segunda es la "Objetividad" (63,0%), la tercera es el "Cumplimiento de normas éticas" (59,3%) y por último el "Secreto profesional" (55,6%). A estas le siguen, también graduadas con "Muy alto" en orden decreciente: "Debido cuidado profesional" (44,4%), "Juicio profesional" (44,4%), "Diligencia debida" (29,6%), "Capacitación continua" (29,6%), "Escepticismo profesional" (25,9%) y "Otros" (7,4%).

**7.1.4.4 Pregunta 15:** Si seleccionó voluntariamente "Otros", enumere no más de tres aspectos actitudinales que considere necesarias, para incluir en el listado e indique en qué medida influyen en la construcción del rol del Auditor Interno. De lo contrario, pase a la siguiente pregunta.

Tabla 18. Otros Aspectos Actitudinales del Auditor Interno

Otros Aspectos Actitudinales		Total	Respuestas	
			Con especificación	Sin especificación <sup>(b)</sup>
Muy alto	(1)Conocimiento técnico. (1) Experiencia	3	2	1
Alto	(1)Análisis del sociograma	6	1	5
Medio	(2)Flexibilidad a los cambios.	7	2	5
Bajo	S/Especificación	0	0	0
Muy bajo	S/Especificación	1	0	1
Ns/Nc	(1)Los puntos elegidos incluyen la respuesta <sup>(a)</sup>	9	0	9
	Total	26 <sup>(c)</sup>	5	21
	Porcentaje	100,0%	23,1%	76,9%



Nota:

- (a) Se considera sin especificación.
- (b) Se depuran para el análisis de las respuestas Otros.
- (c) Hay un dato perdido

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 19. Otros Aspectos Actitudinales (en valores ajustados)*

Ajuste	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	n
Otros (valores ajustados) <sup>(a)</sup>	2	1	2	0	0	0	5
Otros no voluntarios <sup>(b)</sup>	1	5	5	0	1	9	21
Otros total	3	6	7	0	1	9	26 <sup>(c)</sup>

Nota:

- (a) Se consideran sólo los voluntarios (aquellos que incluyen especificaciones que agreguen valor).
- (b) Son aquellos que se tildaron sólo para pasar a la siguiente respuesta
- (c) Hay un dato perdido.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se observa que en el apartado "Otros" indicaron: Conocimiento técnico; Experiencia graduados con "Muy alto", Análisis del sociograma y Flexibilidad a los cambios, con graduaciones "Alta" y "Media" respectivamente. En tanto que en la Tabla 19 se muestra el resultado de la depuración de "Otros" que tildaron 21 de los encuestados, al sólo efecto de pasar a la siguiente pregunta, debido a que el Google Form no permite dentro de la misma pregunta liberar a algunos ítems cuando se selecciona que la respuesta sea obligatoria. Por lo tanto de las 26 respuestas obtenidas (hay un dato perdido), sólo 5 son "Otros" que fueron tildados voluntariamente. En cuanto al dato perdido, es dable recordar lo señalado en el apartado 7.1.4.2, sobre las limitaciones del Google Form y la primera encuesta de prueba, que justifican la pérdida de 5 datos, uno de ellos el de la Pregunta 14 que se ve reflejado en el análisis de la Pregunta 15. Por lo tanto, en este punto del análisis se entiende como "Otros" válidos o de elección voluntaria, aquellos en los que los encuestados realizaron especificaciones.

**7.1.4.5 Pregunta 16:** *Indique en qué medida, percibe como necesarios, los siguientes conocimientos y experiencias, para la construcción del rol del auditor interno.*

*Tabla 20. Conocimientos y Experiencias del Auditor Interno percibidos como necesarios (en valores relativos)*

Conocimientos y experiencias	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	Total
Formación de posgrado en Auditoría Interna Gubernamental	51,9%	37,1%	11,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Desarrollo profesional continuo	48,1%	44,5%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ejercicio de actividades de auditoría en el Sector Público Nacional	44,4%	48,2%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Formación de posgrado en Responsabilidad Social Pública	40,7%	40,8%	11,1%	3,7%	3,7%	0,0%	100,0%
Conocimientos, pericia y experiencia en auditoría	40,7%	59,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

Conocimiento y habilidades de TIC	29,6%	37,1%	29,6%	0,0%	3,7%	0,0%	100,0%
Capacidades técnicas	29,6%	51,9%	18,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ejercicio de actividades de gestión en el Sector Público Nacional	25,9%	33,4%	37,0%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Formación universitaria en carreras afines al giro del negocio	22,2%	70,4%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Formación universitaria en carreras vinculadas con las Ciencias Económicas y/o el Derecho	18,5%	37,1%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ejercicio de la docencia en los niveles secundario y/o terciario	3,7%	7,4%	55,6%	11,1%	11,1%	11,1%	100,0%
Ejercicio de la docencia en los niveles universitario y/o posgrado	3,7%	7,4%	55,6%	22,2%	0,0%	11,1%	100,0%
Ejercicio de la investigación	3,7%	25,9%	37,1%	22,2%	3,7%	7,4%	100,0%
Publicación de trabajos científicos	3,7%	18,5%	40,8%	22,2%	3,7%	11,1%	100,0%

## Otros (a)

Nota:

(a) Ver el análisis de esta opción en las Tablas 22 y 23.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 21. Orden de prioridad de los Conocimientos y Experiencias del Auditor Interno percibidos como necesarios*

Conocimientos y experiencias	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc
Formación de posgrado en Auditoría Interna Gubernamental	1	7	7	0	0	0
Desarrollo profesional continuo	2	5	8	0	0	0
Ejercicio de actividades de auditoría en el Sector Público Nacional	3	4	8	0	0	0
Formación de posgrado en Responsabilidad Social Pública	4	6	7	3	2	0
Conocimientos, pericia y experiencia en auditoría	4	2	0	0	0	0
Conocimiento y habilidades de TIC	5	7	5	0	2	0
Capacidades técnicas	5	3	6	0	0	0
Ejercicio de actividades de gestión en el Sector Público Nacional	6	8	4	3	0	0
Formación universitaria en carreras afines al giro del negocio	7	1	8	0	0	0
Formación universitaria en carreras vinculadas con las Ciencias Económicas y/o el Derecho	8	7	2	0	0	0
Ejercicio de la docencia en los niveles secundario y/o terciario	9	11	1	2	1	1
Ejercicio de la docencia en los niveles universitario y/o posgrado	9	11	1	1	0	1
Ejercicio de la investigación	9	9	4	1	2	2
Publicación de trabajos científicos	9	10	3	1	2	1

## Otros (a)

Nota:

(a) Ver el análisis de esta opción en las Tablas 22 y 23.

Fuente: Elaboración propia

Se les presentó a los encuestados un listado de quince (15) conocimientos y experiencias más importantes, que contenía la opción Otros, la que se analizará en el Apartado 7.1.4.6, y se les solicitó que indiquen en qué medida, percibían como necesarios, esos conocimientos y experiencias, para la construcción del rol del auditor



interno. En la Tabla 20 se observan los conocimientos y experiencias, en valores relativos, que fueron elegidos por los encuestados. En tanto que en la Tabla 21, se muestra que la "Formación de posgrado en Auditoría Interna Gubernamental" es el conocimiento y experiencias, graduado con "Muy alto" por el 51,9% de los encuestados. A este le siguen, en orden decreciente y graduados con "Muy alto": Desarrollo profesional continuo (48,1%); Ejercicio de actividades de auditoría en el Sector Público Nacional (44,4%), Conocimientos, pericia y experiencia en auditoría (40,7%); Formación de Posgrado en Responsabilidad Social Pública (40,7%); Capacidades técnicas (29,6%); Conocimientos y habilidades de TIC (29,6%); Ejercicio de actividades de gestión en el Sector Público Nacional (25,9%); Formación universitaria en carreras afines al giro del negocio (22,2%); Formación universitaria en carreras vinculadas con las Ciencias Económicas y/o el Derecho (18,5%); Ejercicio de la investigación (3,7%); Publicación de trabajos científicos (3,7%); Ejercicio de la docencia en los niveles universitario y posgrado (3,7%); Ejercicio de la docencia en los niveles secundario y terciario (3,7%) y Otros (3,7%).

7.1.4.6 *Pregunta 17: Si seleccionó voluntariamente "Otros", enumere no más de tres conocimientos y experiencias que considere necesarias, para incluir en el listado e indique en qué medida influyen en la construcción del rol del Auditor Interno. De lo contrario, pase a la siguiente pregunta.*

**Tabla 22. Otros conocimientos y experiencias**

Otros conocimientos y experiencias		Total	Respuestas	
			Con especificación	Sin especificación <sup>(b)</sup>
Muy alto	(1) Capacidad de liderazgo	3	1	2
Alto	(2) Carreras afines con las ciencias sociales	6	2	4
Medio	S/Especificación	4	0	4
Bajo	S/Especificación	0	0	0
Muy bajo	S/Especificación	0	0	0
Ns/Nc	(1) Los puntos elegidos incluyen la respuesta <sup>(a)</sup>	13	0	13
	Total	26 <sup>(c)</sup>	3	23
	Porcentaje	100,0%	15,4%	84,6%

*Nota:*

- (a) Se considera sin especificación.
- (b) Se depuran para el análisis de las respuestas Otros.
- (c) Hay un dato perdido.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23. Otros conocimientos y experiencias (en valores ajustados)**

Ajuste	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	n



Otros (valores ajustados) <sup>(a)</sup>	1	2	0	0	0	0	3
Otros no voluntarios <sup>(b)</sup>	2	4	4	0	0	13	23
Otros total	3	6	4	0	0	13	26 <sup>(c)</sup>

Nota:

- (a) Se consideran sólo los voluntarios, es decir aquellos que incluyen especificaciones que agreguen valor.
- (b) Son aquellos que se tildaron sólo para pasar a la siguiente respuesta.
- (c) Hay un dato perdido.

En la Tabla 20 se observa que en el apartado "Otros" un encuestado indicó la "Capacidad de liderazgo", y la graduó con "Muy alto". Por último, dos de los participantes en la encuesta, mencionaron las "Carreras afines con las ciencias sociales" con una graduación "Alta". En tanto que en la Tabla 21 se muestra el resultado de la depuración de "Otros" que tildaron 23 de los encuestados, al sólo efecto de pasar a la siguiente pregunta. Por lo tanto, de las 26 respuestas obtenidas (hay un dato perdido), sólo 3 son "Otros" que fueron tildados voluntariamente. En cuanto al dato perdido, es dable recordar lo señalado en el apartado 7.1.1.2, sobre las limitaciones del Google Form y la primera encuesta de prueba, que justifican la pérdida de 5 datos, uno de ellos el de la Pregunta 16 que se ve reflejado en el análisis de la Pregunta 17. Por lo tanto, en este punto del análisis se entiende como Otros válidos o de elección voluntaria, aquellos en los que los encuestados realizaron especificaciones.

**7.1.4.7 Pregunta 18:** *Indique el grado de dificultad que percibe a la hora de designar auditores internos con las siguientes competencias.*

Tabla 24. Grado de dificultad para designar auditores con competencias específicas

Competencias específicas	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc	Total
Conocimientos en ciberseguridad y minería de datos	48,1%	29,7%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ética profesional. Cumplir con los valores y principios de conducta, dando el ejemplo de un comportamiento ético para ser coherente con las evaluaciones que realiza	48,1%	14,9%	29,6%	7,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Visión de negocios bajo el enfoque de Responsabilidad Social Pública	44,4%	26,0%	25,9%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Conocimiento real del giro del negocio de la organización (a)	34,6%	34,6%	23,1%	0,0%	7,7%	0,0%	100,0%
Habilidades personales para liderar equipos de trabajo multi e interdisciplinarios	29,6%	59,3%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Independencia de criterio	29,6%	33,4%	29,6%	7,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Capacidad para la gestión de la función de auditoría interna	25,9%	59,3%	11,1%	0,0%	3,7%	0,0%	100,0%
Conocimientos técnicos adecuados para llevar a cabo la labor de auditoría	25,9%	48,1%	18,6%	3,7%	3,7%	0,0%	100,0%
Responsable con el cumplimiento y calidad de su trabajo	25,9%	48,1%	14,9%	7,4%	3,7%	0,0%	100,0%
Objetividad	25,9%	37,1%	25,9%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas. (a)	23,1%	34,6%	38,5%	3,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Mejora e innovación continuada	22,2%	55,6%	14,8%	7,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Respetuoso y empático con el otro	22,2%	29,7%	44,4%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Brindar servicios de aseguramiento y consultoría que aporten valor agregado a la organización	18,5%	55,6%	22,2%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Actitud de escepticismo profesional, es decir, de hacer una evaluación crítica con mente inquisitiva, de la validez de la evidencia obtenida para sostener sus conclusiones.	18,5%	44,5%	33,3%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Juicio profesional para evaluar la materialidad y el riesgo de auditoría, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, si la evidencia obtenida es apropiada y suficiente, formular las conclusiones, entre otras cuestiones	14,8%	77,8%	3,7%	0,0%	3,7%	0,0%	100,0%
Presentar visualmente ideas analíticas fuertes o poderosas	14,8%	63,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Habilidades de comunicación oral y escrita que, a distintos niveles de la organización transmitan un mensaje claro, inspiren confianza y credibilidad	14,8%	51,9%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Capacidad para mantener adecuadamente un diálogo continuo y bidireccional, tanto formal como informal con toda la organización	14,8%	51,9%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Gobierno, riesgo y control. <sup>7</sup>	14,8%	55,6%	25,9%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Conocimiento de los aspectos técnicos relacionados con el trabajo de auditoría (conceptos financieros, gerenciales y de contabilidad de costos, estándares, sistemas y procesos de reportes apropiados para trabajos de auditoría	11,1%	48,1%	33,3%	7,5%	0,0%	0,0%	100,0%

Nota:

- (a) Hay 2 datos perdidos. Uno de ellos en "Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas" y el otro en "Conocimiento real del giro del negocio de la organización". Por ello, en ellas para el cálculo de los valores relativos se consideró un n=26

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25. Orden de prioridad del grado de dificultad percibida para designar Auditores Internos con competencias específicas**

Competencias específicas	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc
Conocimientos en ciberseguridad y minería de datos	1	11	7	0	0	0
Ética profesional. Cumplir con los valores y principios de conducta, dando el ejemplo de un comportamiento ético para ser coherente con las evaluaciones que realiza	1	13	4	3	0	0
Visión de negocios bajo el enfoque de Responsabilidad Social Pública	2	12	5	5	0	0
Conocimiento real del giro del negocio de la organización <sup>(a)</sup>	3	9	6	0	1	0
Habilidades personales para liderar equipos de trabajo multi e interdisciplinarios	4	3	11	0	0	0



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

Independencia de criterio	4	10	4	3	0	0
Capacidad para la gestión de la función de auditoría interna	5	3	11	0	2	0
Conocimientos técnicos adecuados para llevar a cabo la labor de auditoría	5	6	8	5	2	0
Responsable con el cumplimiento y calidad de su trabajo	5	6	9	3	2	0
Objetividad	5	8	5	1	0	0
Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas. (a)	6	9	2	4	0	0
Mejora e innovación continuada	7	4	10	3	0	0
Respetuoso y empático con el otro	7	11	1	5	0	0
Brindar servicios de aseguramiento y consultoría que aporten valor agregado a la organización	8	4	7	5	0	0
Actitud de escepticismo profesional, es decir, de hacer una evaluación crítica con mente inquisitiva, de la validez de la evidencia obtenida para sostener sus conclusiones.	8	7	3	5	0	0
Juicio profesional para evaluar la materialidad y el riesgo de auditoría, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, si la evidencia obtenida es apropiada y suficiente, formular las conclusiones, entre otras cuestiones	9	1	12	0	2	0
Presentar visualmente ideas analíticas fuertes o poderosas	9	2	7	0	0	0
Habilidades de comunicación oral y escrita que, a distintos niveles de la organización transmitan un mensaje claro, inspiren confianza y credibilidad	9	5	3	0	0	0
Capacidad para mantener adecuadamente un diálogo continuo y bidireccional, tanto formal como informal con toda la organización <sup>7</sup>	9	5	3	0	0	0
Gobierno, riesgo y control	9	4	5	5	0	0
Conocimiento de los aspectos técnicos relacionados con el trabajo de auditoría (conceptos financieros, gerenciales y de contabilidad de costos, estándares, sistemas y procesos de reportes apropiados para trabajos de auditoría)	10	6	3	2	0	0

Nota:

- (a) Hay 2 datos perdidos. Uno de ellos en "Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas" y el otro en "Conocimiento real del giro del negocio de la organización". Por ello, en ellas para el cálculo de los valores relativos se consideró un n=26

Fuente: Elaboración propia

Las veintiuna (21) competencias específicas que se presentaron a evaluación de los encuestados fueron seleccionadas a partir de un análisis minucioso del material bibliográfico consultado, de la observación personal y de la prueba piloto realizada. En este marco de referencia, se les solicitó a los encuestados que sobre cada una de ellas indicaran el grado de dificultad percibido a la hora de designar Auditores Internos. En la Tabla 24 se observa el grado de dificultad percibido encontrar, en el mercado laboral, auditores internos que posean estas competencias específicas, en valores relativos, que fueron elegidos por los encuestados. En tanto, que en la Tabla 25, se muestra que en primer lugar, el 48,1% de los encuestados, detectaron como más difíciles de encontrar en el mercado laboral, las competencias específicas relativas a "Conocimientos

<sup>7</sup> El diálogo es uno de los elementos de la comunicación y en este trabajo se lo entiende como una habilidad social para empatizar, persuadir, colaborar y construir alianzas efectivas con las partes interesadas.



avanzados en TIC" referidos a ciberseguridad y minería de dato. Asimismo, y con el mismo grado de dificultad se identificaron las competencias relacionadas con la "Ética profesional, en cuanto a que el auditor interno debe cumplir con los valores y principios de conducta, dando el ejemplo de un comportamiento ético para ser coherente con las evaluaciones que realiza". En segundo lugar, el 44,4% de las personas que respondieron la encuesta, identificaron la "Visión de negocios bajo el enfoque de Responsabilidad Social Pública". En tercer lugar, con el 33,3% seleccionaron el "Conocimiento real del giro del negocio de la organización".

A las competencias específicas, mencionadas precedentemente, le siguen en orden decreciente y graduados con "Muy alto": "Habilidades personales para liderar equipos de trabajo multi e interdisciplinarios" (29,6%) ; "Independencia de criterio" (29,6%); "Capacidad para la gestión de la función de auditoría interna" (25,9%); "Conocimientos técnicos adecuados para llevar a cabo la labor de auditoría" (25,9%); "Responsable con el cumplimiento y calidad de su trabajo" (25,9%); "Objetividad" (25,9%); "Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas" (23,1%); "Mejora e innovación continuada" (22,2%); "Respetuoso y empático con el otro" (22,2%); "Brindar servicios de aseguramiento y consultoría que aporten valor agregado a la organización" (18,5%); "Actitud de escepticismo profesional, es decir, de hacer una evaluación crítica con mente inquisitiva, de la validez de la evidencia obtenida para sostener sus conclusiones" (18,5%); "Juicio profesional para evaluar la materialidad y el riesgo de auditoría, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, si la evidencia obtenida es apropiada y suficiente, formular las conclusiones, entre otras cuestiones" (14,8%); "Presentar visualmente ideas analíticas fuertes o poderosas" (14,8%); "Habilidades de comunicación oral y escrita que, a distintitos niveles de la organización transmitan un mensaje claro, inspiren confianza y credibilidad" (14,8%); "Capacidad para mantener adecuadamente un diálogo continuo y bidireccional, tanto formal como informal con toda la organización" (14,8%); "Gobierno, riesgo y control" (14,8%); "Conocimiento de los aspectos técnicos relacionados con el trabajo de auditoría (conceptos financieros, gerenciales y de contabilidad de costos, estándares, sistemas y procesos de reportes apropiados para trabajos de auditoría)" (11,1%).

Por último, y con respecto a los dos datos perdidos, uno de ellos en "Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas" y el otro en "Conocimiento real del giro del negocio de la organización", es dable recordar lo señalado en el apartado 7.1.1.2, sobre las limitaciones del Google Form y el problema de la primera encuesta de prueba, que justifican la pérdida de 5 datos, dos de ellos en la Pregunta 18. Por lo tanto, en este punto del análisis, para el cálculo de los valores relativos se consideró un n=26, en vez del n=27 que representa el total de la muestra.

**7.1.4.8 Pregunta 19:** *Indique el grado de conveniencia que percibe a la hora de designar auditores internos con profesiones, en las siguientes materias.*



*Tabla 26. Grado de Conveniencia percibido, para designar Auditores Internos con profesiones en materias específicas*

Profesiones en materias específicas	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc
TIC	40,7%	33,3%	22,2%	0,0%	0,0%	3,8%
Carreras afines al giro del negocio	37,0%	40,7%	14,8%	3,7%	0,0%	3,8%
Comunicación	29,6%	25,9%	29,6%	11,1%	0,0%	3,8%
Contabilidad y Finanzas	25,9%	66,7%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Capital humano/Recursos humanos	22,2%	33,3%	37,0%	3,7%	0,0%	3,8%
Derecho	18,5%	51,9%	25,9%	3,7%	0,0%	0,0%
Ciencias de la Salud	14,8%	51,9%	14,8%	18,5%	0,0%	0,0%
Economía y Administración	7,4%	70,4%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Ciencias duras	7,4%	55,6%	18,5%	14,9%	0,0%	3,8%

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 27. Orden de prioridad del Grado de Conveniencia percibido, para designar Auditores Internos con profesiones en materias específicas*

Profesiones en materias específicas	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Ns/Nc
TIC	1	6	4	0	0	1
Carreras afines al giro del negocio	2	5	6	4	0	1
Comunicación	3	7	2	3	0	1
Contabilidad y Finanzas	4	2	7	0	0	0
Capital humano/Recursos humanos	5	6	1	4	0	1
Derecho	6	4	3	4	0	0
Ciencias de la Salud	7	4	6	1	0	0
Economía y Administración	8	1	4	0	0	0
Ciencias duras	8	3	5	2	0	1

Fuente: Elaboración propia

Las 9 profesiones específicas que se presentaron a evaluación de los encuestados fueron seleccionadas a partir de un análisis minucioso del material bibliográfico consultado, de la observación personal y de la prueba piloto realizada. En este marco de referencia, se les solicitó a los encuestados que sobre cada una de ellas indicaran el grado de conveniencia percibido a la hora de designar Auditores Internos. En la Tabla 26 se observa el grado de conveniencia percibido, para designar Auditores Internos que posean estas profesiones en materias específicas, en valores relativos.

En tanto, que en la Tabla 27, se muestra el orden de prioridad según el grado de conveniencia para cada profesión. El primer lugar, lo ocupan profesiones relacionadas con las "TIC", que fue elegida por el 40,7% de los encuestados, (es dable poner de resalto, que como se puede observar en la Tabla 25 que el 48,1%, de quienes respondieron la encuesta, señalaron como una de más difíciles de encontrar en el mercado laboral, las competencias específicas relativas a "Conocimientos avanzados en TIC" referidos a ciberseguridad y minería de dato. En segundo lugar, las "Carreras afines al giro del negocio" (37,0%). En tercer lugar, con el 29,6% seleccionaron las carreras relacionadas con la "Comunicación". A las profesiones en materias específicas mencionadas precedentemente le siguen, en orden decreciente y graduadas con "Muy



alto: "Contabilidad y Finanzas" (25,9%); "Capital humano/Recursos humanos" (22,2%); "Derecho" (18,5%); "Ciencias de la Salud" (14,8%); "Economía y Administración" (7,4%) y "Ciencias duras" (7,4%).

*7.1.4.9 Pregunta 20: ¿Considera que le cabe, al Auditor Interno en el marco de la auditoría de gestión de responsabilidad social, una responsabilidad profesional, legal y ética mayor que en otras auditorías?*

*Tabla 28. Responsabilidad profesional, legal y ética mayor que en otras auditorías*

Responsabilidad profesional, legal y ética mayor que en otras auditoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Si	13	48,1	48,1
No	10	37,1	85,2
Parcialmente	4	14,8	100,0
Ns/Nc	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Según se puede apreciar en la Tabla 28, que el 48,1% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de responsabilidad social, tiene una responsabilidad profesional, legal y ética mayor que en otras auditorías. El 37,1%, sostienen que responsabilidad profesional no es mayor y el restante 14,8% refirió que es parcialmente mayor.

*7.1.4.10 Pregunta 21 ¿Piensa que el ámbito de aplicación del trabajo del Auditor Interno, en el marco de la gestión de responsabilidad social, es similar al de otras auditorías?*

*Tabla 29. Ámbito de aplicación del trabajo del Auditor Interno*

Ámbito de aplicación del trabajo del Auditor Interno similar al de otras auditorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Si	17	63,0	63,0
No	6	22,2	85,2
Parcialmente	4	14,8	100,0
Ns/Nc	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

En la Tabla 29, se muestra que el 63,0% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de responsabilidad social, tiene un ámbito de aplicación similar al de otras auditorías. El 22,2%, sostienen que el ámbito de aplicación no es similar y el restante 14,8% refirió que es parcialmente similar.

*7.1.4.11 Pregunta 22 ¿Estima que el Auditor Interno, en el marco de la gestión de responsabilidad social, tiene responsabilidades que cumplir ante la sociedad, por sobre las que tiene con las autoridades de SIGEN y de las máximas autoridades de la organización en la que fue designado?*



*Tabla 30. Responsabilidad del Auditor Interno es mayor frente a la sociedad que ante SIGEN y las autoridades de la organización*

Responsabilidad del Auditor Interno es mayor frente a la sociedad que ante SIGEN y las autoridades de la organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Si	18	66,7	66,7
No	5	18,5	85,2
Parcialmente	3	11,1	96,3
Ns/Nc	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente Elaboración propia

En la Tabla 30, se observa que el 66,7% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de responsabilidad social, tiene una responsabilidad mayor frente a la sociedad que ante SIGEN y las autoridades de la organización. El 18,5%, sostienen que la responsabilidad no es mayor. El 11,1% que es parcialmente mayor y el restante 3,7% no sabe o no contesta a la pregunta.

*7.1.4.12 Pregunta 23. ¿Cuáles son las funciones necesarias para que el Auditor Interno pueda llevar a cabo su trabajo en el marco de la auditoría de gestión de responsabilidad social?*

*Tabla 31. Composición de las funciones del Auditor Interno en el marco de la auditoría de la gestión de la Responsabilidad Social*

Funciones del Auditor Interno	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Analizar la eficiencia, eficacia, economicidad y resultados de la gestión de la Responsabilidad Social	24	37,5	37,5
Evaluar y revisar el proceso de evaluación de riesgo de la gestión de la Responsabilidad Social	22	34,4	71,9
Auditar continuamente la gestión de la Responsabilidad Social	13	20,3	92,2
Funciones tradicionales	5	7,8	100,0
Ninguna de las anteriores	0	0,0	100,0
Ns/Nc	0	0,0	100,0
Otro	0	0,0	100,0
Total	64	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Según se puede apreciar en la Tabla 31, las funciones del Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, según la opinión de los encuestados, quedarían conformadas de la siguiente manera: "Analizar la eficiencia, eficacia, economicidad y resultados de la gestión de la Responsabilidad Social" (37,5%), "Evaluar y revisar el proceso de evaluación de riesgo de la gestión de la Responsabilidad Social" (34,4%), "Auditar continuamente la gestión de la Responsabilidad Social" (20,3%) y "Funciones tradicionales" (7,8%).



7.1.4.13 *Pregunta 24. ¿Cuáles son los retos que debe afrontar el auditor interno en las auditorías de la gestión de la Responsabilidad Social? Seleccione los tres que considere más importantes.*

*Tabla 32. Retos que debe enfrentar el Auditor Interno en la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social*

Retos del Auditor Interno	Frecuencia absoluta	Orden de Prioridad (n=27)	Posición
Ofrecer un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en la auditoría, encontrando la causa raíz de los mismos y ayudando a la organización a implantar acciones correctivas más efectivas	17	63,0%	1
Ser un facilitador de la transformación organizacional para generar organizaciones socialmente más responsables	13	48,1%	2
Proporcionar servicios que agreguen valor agregado a la organización	12	44,4%	3
Mantener actualizados de manera continua sus conocimientos sobre la organización y los riesgos asociados a la gestión de la responsabilidad social	10	37,0%	4
Superar las adversidades con disciplina	9	33,3%	5
Mantener una actitud orientada al servicio, persuadiendo y colaborando con las partes interesadas, en el trabajo de la auditoría, para lograr mejores resultados	9	33,3%	5
Desarrollar un rol más activo, sugiriendo acciones correctivas significativas para mejorar la gestión del riesgo	8	29,6%	6
Convertir las amenazas en ventajas competitivas	7	25,9%	7
Educar a la alta gerencia sobre las mejores prácticas en gobierno, riesgo y control de la gestión sobre Responsabilidad Social	7	25,9%	7
Crear planes de trabajo de auditoría sobre la base del riesgo y su impacto en la organización y las partes interesadas	6	22,2%	8
Realizar el aseguramiento y consultoría objetivos sobre la efectividad de los controles internos de la organización sobre la gestión de la responsabilidad social, no sólo evaluándolo sino también brindando su opinión sobre su diseño y como mejorarlo	5	18,5%	9
Adaptarse al cambio y poder accionar en contextos cada vez más complejos	4	14,8%	10
Ver la realidad de una forma diferente	3	11,1%	11
Buscar crear más oportunidades que las que se encuentra	2	7,4%	12
Ver los retos como una aventura	2	7,4%	12
Poseer la capacidad para generar aportes, nuevas ideas, propuestas y sugerencias	2	7,4%	12
Poseer el coraje de arriesgarse y enfrentar lo desconocido	1	3,7%	13
Ninguno de los anteriores	0	0,0%	
Ns/Nc	0	0,0%	
Otro	0	0,0%	

Fuente Elaboración propia

En la Tabla 32 se aprecian los retos más importantes que debe enfrentar el Auditor Interno en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social. Es importante señalar que los quince retos, a los que se agregan "Ninguna de la anteriores", "Ns/Nc" (no sabe o no contesta a la pregunta) y "Otros", que se presentaron a



evaluación de los encuestados fueron seleccionadas a partir de un análisis minucioso del material bibliográfico consultado, de la observación personal y de la prueba piloto realizada. En este marco de referencia, se les solicitó a los encuestados que seleccionaran los tres retos, más importantes, que debe afrontar el auditor interno en las auditorías de la gestión de la Responsabilidad Social. Los tres retos más votados fueron, en primer lugar, "Ofrecer un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en la auditoría, encontrando la causa raíz de los mismas y ayudando a la organización a implantar acciones correctivas más efectivas" (63,0%); en segundo lugar, "Ser un facilitador de la transformación organizacional para generar organizaciones socialmente más responsables" (48,1%) y en tercer lugar "Proporcionar servicios que agreguen valor agregado a la organización" (44,4%).

El resto de los retos, fueron seleccionados en forma decreciente, de la siguiente manera: "Mantener actualizados de manera continua sus conocimientos sobre la organización y los riesgos asociados a la gestión de la responsabilidad social" (37,0%); "Superar las adversidades con disciplina" (33,3%); "Mantener una actitud orientada al servicio, persuadiendo y colaborando con las partes interesadas, en el trabajo de la auditoría, para lograr mejores resultados" (33,3%); "Desarrollar un rol más activo, sugiriendo acciones correctivas significativas para mejorar la gestión del riesgo" (29,6%); "Convertir las amenazas en ventajas competitivas" (25,9%); "Educar a la alta gerencia sobre las mejores prácticas en gobierno, riesgo y control de la gestión sobre Responsabilidad Social" (25,9%); "Crear planes de trabajo de auditoría sobre la base del riesgo y su impacto en la organización y las partes interesadas" (22,2%); "Realizar el aseguramiento y consultoría objetivos sobre la efectividad de los controles internos de la organización sobre la gestión de la responsabilidad social, no sólo evaluándolo sino también brindando su opinión sobre su diseño y como mejorarlo" (18,5%); "Adaptarse al cambio y poder accionar en contextos cada vez más complejos" (14,8%); "Ver la realidad de una forma diferente" (11,1%); "Buscar crear más oportunidades que las que se encuentra" (7,4%); "Ver los retos como una aventura" (7,4%); "Poseer la capacidad para generar aportes, nuevas ideas, propuestas y sugerencias" (7,4%) y, por último, "Poseer el coraje de arriesgarse y enfrentar lo desconocido" (3,7%).

*7.1.4.14 Pregunta 25. Si seleccionó "Otros", enumere no más de tres retos que debe afrontar el auditor interno en las auditorías de la gestión de la Responsabilidad Social.*

Uno de los encuestados, si bien no seleccionó la opción "Otros", aportó tres retos que debe afrontar el Auditor Interno en las auditorías de la gestión de la Responsabilidad Social, a saber: Comunicación efectiva, resistencia a presiones e independencia de criterio.



7.1.4.15 *Pregunta 26. ¿Cuenta con una devolución que le permita saber si ha logrado el respeto de las máximas autoridades de la organización, con respecto a su trabajo, en el marco de la auditoría de gestión de la responsabilidad social?*

**Tabla 33. Devolución de las máximas autoridades**

Cuenta con una devolución que le permita saber si ha logrado el respeto de las máximas autoridades de la organización, con respecto a su trabajo, en el marco de la auditoría de gestión de la responsabilidad social	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
No	13	48,1	48,1
Si	6	25,9	74,1
Parcialmente	7	22,3	96,3
Ns/Nc	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 33, se observa que el 48,1% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de responsabilidad social, no cuenta con una devolución que le permita saber si ha conseguido el respeto de las máximas autoridades de la organización con respecto a su trabajo. El 25,9%, sostienen que cuentan con una devolución. El 22,3% reciben parcialmente una devolución y el restante 3,7% no sabe o no contesta a la pregunta.

7.1.4.16 *Pregunta 27 ¿Brinda un servicio profesional con economía, eficiencia y eficacia, en el marco de la auditoría de gestión de la responsabilidad social?*

**Tabla 34. Economía, Eficiencia y Eficacia del servicio brindado**

Brinda un servicio profesional con economía, eficiencia y eficacia, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Si	14	51,9	51,9
Parcialmente	10	37,0	88,9
No	2	7,4	96,3
Ns/Nc	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Según se puede observar en la Tabla 34, se observa que el 51,9% de los encuestados, señalan que brindan un servicio profesional con economía, eficiencia y eficacia, en el marco de la auditoría de gestión de la responsabilidad social, en tanto que el 37,0%, sostienen que lo hacen parcialmente. El 7,4% que no lo brindan y el restante 3,7% no sabe o no contesta a la pregunta.

7.1.4.17 *Pregunta 28 ¿Emite informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización?*

**Tabla 35. Emite informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización**



Emite informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Si	21	77,8	77,8
Parcialmente	3	11,1	88,9
No	2	7,4	96,3
Ns/Nc	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 35, se puede apreciar que el 77,8% de los encuestados refieren, emitir informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización, en tanto que el 11,1% señalan que emiten informes que lo hacen parcialmente. Un 7,4% indican que no lo hacen y 3,7% no sabe o no contesta a la pregunta.

*7.1.4.18 Pregunta 29. Especificar brevemente. (En el caso de haber seleccionado No o Parcialmente en la respuesta a la Pregunta 28)*

*Tabla 36. Especificaciones a la Pregunta 28*

Especificaciones	No	Parcialmente	Total
No existe una política sobre responsabilidad social que guíe y agrupe todas las acciones socialmente responsables de la organización, por lo tanto, es difícil conocer el universo a auditar	0	1	1
Actividad de cumplimiento normativo de SIGEN	0	1	1
Lo que se hace en el organismo es una certificación de auditoría sobre los datos que se recogen de los Estados Contables	1	0	1
La única tarea relacionada fue dar cumplimiento al IT 3.19 Ética Pública y Prevención de la Corrupción, cuyos campos a completar son escuetos impidiendo explayarse en forma extensa.	1	0	1
Emite informe, la transparencia y publicación de informes corresponde al organismo.	0	1	1
Total	2	3	5

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 36 se muestran las aclaraciones formuladas por cinco de los encuestados que respondieron "No" o "Parcialmente", y que expresan las dificultades para emitir informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización.

*7.1.4.19 Pregunta 30. ¿Tiene un rol relevante, para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social?*



*Tabla 37. El Auditor Interno tiene un rol relevante para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas*

El rol del Auditor Interno es relevante, para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Si	12	44,4	44,4
Parcialmente	12	44,4	88,9
No	2	7,5	96,3
Ns/Nc	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 37, se puede apreciar que el 44,4% de los encuestados señalan que el Auditor Interno tiene un rol relevante, para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social. En la misma proporción sostienen que influye parcialmente. Un 7,5% indican que no es relevante y 3,7% no sabe o no contesta a la pregunta.

### 7.1.5 Sección: V. Perfil del Encuestado

#### 7.1.5.1 Pregunta 31. Sexo

*Tabla 38. Distribución de los encuestados según sexo*

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
Mujer	20	74,1	74,1
Hombre	5	18,5	92,6
Prefiero no decirlo	2	7,4	100,0
Otro	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Elaboración propia

La Tabla 38 muestra la distribución de la muestra utilizada, según el sexo de los encuestados. En ella se observa que el 74,1% de las personas que respondieron la encuesta son mujeres. El 18,5% son hombres y el 7,4% prefirieron no decir su sexo.

#### 7.1.5.2 Pregunta 32. Edad

Tabla 39. Distribución de los encuestados, según grupo etario

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
De 51 a 60 años	16	59,3	59,3
De 41 a 50 años	6	22,2	81,5



De 31 a 40 años	4	14,8	96,3
De 21 a 30 años	1	3,7	100,0
Menos de 20 años	0	0,0	100,0
Más de 60 años	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 39 podemos observar la distribución de la muestra utilizada, según el grupo etario de los encuestados. En ella se observa que el 59,3% de las personas que respondieron la encuesta se encuentran comprendido en el grupo etario que va de 51 a 60 años; el 22,2% se ubican entre los 41 y 50 años; el 14,8% en el grupo entre 31 y 40 años y por último, el 3,7% entre los 21 y 30 años. Asimismo, es dable señalar que ninguno de los encuestados supera los 60 años.

*7.1.5.3 Pregunta 33. Ámbito, años de experiencia y tipo de relación laboral, en auditoría. Debe seleccionar una opción en cada grupo (Experiencia laboral, Número de eventos aproximado<sup>8</sup> y Relación laboral*

*Tabla 40. Distribución de la muestra, según ámbito laboral en relación con los años de experiencia*

Ámbito de aplicación	Ámbito de experiencia	Frecuencia relativa (%)					Sin Especificar
		Años de experiencia					
		De 0 hasta 5 años	De 6 hasta 10 años	De 11 hasta 15 años	Más de 15 años		
Auditoría en el Sector Público. Auditor Interno Titular	51,9	71,4	21,4	7,1	0,0	0,0	
Auditoría en el Sector Público. Auditor	81,5	27,3	22,7	9,1	36,4	4,5	
Auditoría en el Sector Privado	40,7	72,7	0,0	18,2	9,1	0,0	
Gestión en el Sector Público	48,1	38,5	15,4	15,4	30,8	0,0	
Gestión en el Sector Privado	33,3	66,7	11,1	11,1	11,1	0,0	
Docente de nivel universitario y/o posgrado	40,7	54,5	36,4	0,0	9,1	0,0	
Docente de nivel secundario y/o terciario	33,3	88,9	0,0	11,1	0,0	0,0	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 40 se puede notar que un elevado porcentaje de quienes respondieron la encuesta trabajan o trabajaron desempeñando tareas de auditoría, con diferentes grados de responsabilidad. El 81,5% de los encuestados refirieron haber trabajado como Auditores y el 51,9% haber ejercido funciones como Auditores Internos Titulares en las Unidades de Auditoría del Sector Público. En tanto que el 40,7%, también se

<sup>8</sup> Número de eventos aproximados: se refiere al número de auditorías / implementaciones o consultorías realizadas, según cada ámbito.



desempeñó en áreas de auditoría pero en el Sector Privado. Asimismo, tienen experiencia en áreas de gestión (el 48,1% en el Sector Público y el 33,3% en el Sector Privado.) y en docencia (el 40,7% son docentes de nivel universitario y posgrado y el 33,3% son docentes de nivel secundario).

Con respecto a los años de experiencia en relación con el ámbito laboral, se puede apreciar la movilidad laboral que tienen, en el Sector Público. En el 71,4% de los casos, su experiencia en dichos puestos es de 0 a 5 años., y ninguno alcanza en dicho puesto más de 15 años. Si bien, algunos refieren que su experiencia ronda entre los 6 y 11 años (21,4%), sólo el 7.1% se encuadran en el intervalo entre 11 y 15 años.

En cuanto a la información sobre el número de eventos y la relación laboral de los encuestados, es muy baja la cantidad de respuestas obtenidas para analizarlas, ya que las respuestas que no especifican estos ítems alcanzan en promedio el 84,6% en el caso del número de eventos aproximados y el 84,3% en el caso de la relación laboral. (Ver detalle en el Apéndice 2- Estadística)

#### 7.1.5.4 Pregunta 34. Formación académica

Tabla 41. Formación Académica de los encuestados

Formación académica	Frecuencia absoluta (n=27)	n	Frecuencia relativa (%)	Posición
Estudiante avanzado de la Especialización en Auditoría Interna Gubernamental	15	27	55,6	1
Profesional Universitario en las áreas de las Ciencias Económicas	11	27	40,7	2
Profesional Universitario en otras áreas del conocimiento	8	27	29,6	3
Profesional Universitario en las áreas del Derecho	3	27	11,1	4
Especialista en Auditoría	3	27	11,1	4
Magister	3	27	11,1	4
Otro <sup>(a)</sup>	3	27	11,1	4
Doctor	0	27	0,0	

Nota:

(a) Se agregaron: Doctorando en Ciencias Económicas, Doctorando en Ciencias de la Salud, Profesional en Ciencias Políticas, Jurídicas y Sociales

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 41 podemos observar que el 66,7% de los profesionales encuestados, tienen formación en auditoría. El 55,6 % son estudiantes avanzados de la *Especialización en Auditoría Interna Gubernamental* y el 11,1% son *Especialistas en auditoría*. El 40,7% informó ser profesionales en las áreas de las Ciencias Económicas, el 29,6% profesionales en otras áreas del conocimiento y el 11,1% profesionales en las áreas del Derecho. Asimismo, se puede apreciar que hay 3 profesionales que cuentan con títulos de maestrías y que no hay encuestados que cuenten con título de doctorado. En la



opción "Otros" se agregaron: "Doctorando en Ciencias Económicas"; "Doctorando en Ciencias de la Salud"; "Profesional en Ciencias Políticas, Jurídicas y Sociales".

#### 7.1.5.5 Pregunta 35. Certificaciones en auditoría

Tabla 42. Distribución de la muestra, según certificaciones en auditoría

Certificaciones en Auditoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada (%)
No posee certificaciones	13	48,1	48,1
Por Instituciones con reconocimiento Nacional	9	33,3	81,5
Por Instituciones con reconocimiento Internacional	5	18,6	100,0
Otro. Especificar a continuación	0	0,0	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla 42, el 48,1% de los encuestados no posee certificaciones en auditoría, el 33% tiene certificaciones por Instituciones con reconocimiento Nacional y el 18,6% restante están certificados bajo los estándares de Instituciones con reconocimiento Internacional.

## 7.2 DIAGNÓSTICO LOGRADO A PARTIR DEL TRABAJO REALIZADO

En este apartado se exponen los resultados de la investigación en cuatro secciones, que tratan de dar respuesta al interrogante formulado en el planteamiento del problema de investigación, formulando un diagnóstico de situación. En la primera, se explica el grado de desarrollo de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones públicas y el rol del auditor interno en la misma, y se presentan propuestas de acción. En la segunda, se presentan los conocimientos y habilidades que debería poseer el auditor para llevar a cabo una auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino. La tercera parte, exterioriza las características vinculadas al rol del auditor interno, frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales. Por último, en la cuarta sección, se presenta un instrumento de control interno que, a partir de integrar el resultado de la investigación en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, las buenas prácticas e instrumentos de control, permitiría evaluar la existencia de información documentada (políticas, programas, planes, manuales) de buenas prácticas de Responsabilidad Social, su implementación y cumplimiento en las organizaciones, no empresariales y no financieras, del Sector Público Nacional Argentino.



**7.2.1. Sección 1. Grado de desarrollo de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones públicas y el rol del auditor interno en la misma.**

En esta sección se analizará el grado actual de desarrollo de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones públicas. En tanto, que sobre el rol del auditor interno, en este tipo de auditorías, nos remitiremos, en honor a la brevedad, al Apartado 7.2.3, donde se trata específicamente este tema.

*Tabla 43. Diagnóstico del grado actual de desarrollo de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social*

Organización	Auditoría de gestión de la Responsabilidad Social
<i>(Ver mayor detalle en las Preguntas 1 a 5)</i>	<i>(Ver mayor detalle en las Preguntas 6 a 11)</i>
<b>a. Perfil</b>	<b>Cómo auditarla:</b> mediante un proyecto de auditoría específico (63,0%)
<b>Organismos seleccionados</b> Administración Pública Nacional: 85,2% <i>Organismos Descentralizados (51,9%)</i> <i>Organismos Centralizados (22,2%)</i> <i>Otros (11,1%)</i> Entes Públicos excluidos de la Administración Pública Nacional: 14,8%	<b>Cómo se audita:</b> mediante una actividad de cumplimiento normativo, aplicando el Instructivo de Trabajo N°04/2019-SIN. "Herramienta de Control para actividad sobre Responsabilidad Social", el que fue catalogado como "mejorable" por el 66,7% de los encuestados
<b>Complejidad de las Unidades de Auditoría Interna (UAI)</b> Muy alto y alto: 74,0% <i>Nivel 1 (44,4%)</i> <i>Nivel 2 (29,6%)</i> Medio y Bajo: 26,0%	<b>Frecuencia:</b> Anual (55,6%). <b>Cambios de enfoque:</b> (los tres más elegidos) Contextualizar el proyecto en lo que ocurre en la realidad y en los eventos externos que afectan a la organización (59,3%) Alinearse conforme a la evolución del mundo y los negocios en materia de Responsabilidad Social Pública (51,9%)
<b>b. Responsabilidad de Social</b>	Brindar apoyo a las máximas autoridades y las partes interesadas, considerando sus expectativas y necesidades (48,1%)
<b>Responsabilidad Social</b> es considerada como un compromiso voluntario que va más allá del cumplimiento legal, con la comunidad, con sus empleados, beneficiarios/afiliados, proveedores y ambiente (59,3%)	<b>Propuestas de acción para mejorar la labor de auditoría:</b> (las tres más elegidas) Planes de entrenamiento del personal afectado a este tipo de auditoría (63,0%) Revisar desarrollos, tendencias e información actualizada sobre responsabilidad social pública (48,1%) Entrevistar a las máximas autoridades, funcionarios y personal de línea afectados a la gestión de la responsabilidad social (40,7%)
<b>Grado de desarrollo de la Responsabilidad Social:</b> Alto (33,3%)	<b>Cómo valorar la labor de auditoría:</b> (los tres más elegidos) Por conocer las necesidades y expectativas de la organización y de las partes interesadas (40,7%) Por cómo se percibe su contribución en la organización (33,3%) Por la calidad del informe de auditoría (22,2%).

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla 43, los resultados más relevantes del análisis fueron: el 85,2% de las organizaciones seleccionadas para responder la encuesta pertenecían a la



Administración Pública Nacional y el 14,8% eran Entes Públicos excluidos de la Administración Pública Nacional.

El nivel de complejidad en el 74,0% de las Unidades de Auditoría Interna de los organismos, elegidos por los auditores gubernamentales, se encontraba entre los niveles muy alto y alto: Nivel 1 (44,4%) y Nivel 2 (29,6%), respectivamente, en tanto que el 26% restante, se ubicaban en los niveles medio y bajo. Un 33% de los expertos perciben que las organizaciones seleccionadas para responder la encuesta, tienen un grado de desarrollo de la responsabilidad social "Alto". En este marco de referencia, los encuestados señalaron la necesidad de auditar la gestión de la Responsabilidad Social, mediante un proyecto de auditoría específico (63,0%), con una frecuencia anual (55,6%). En la actualidad esta auditoría, por lo general, se lleva a cabo como una actividad de cumplimiento normativo, aplicando el Instructivo de Trabajo N°04/2019-SIN. "Herramienta de Control para actividad sobre Responsabilidad Social", el que fue catalogado como "mejorable" por el 66,7% de los encuestados.

Los tres cambios en el enfoque de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social más elegidos, fueron: "Contextualizar el proyecto en lo que ocurre en la realidad y en los eventos externos que afectan a la organización" (59,3%); "Alinearse conforme a la evolución del mundo y los negocios en materia de Responsabilidad Social Pública" (51,9%) y "Brindar apoyo a las máximas autoridades y las partes interesadas, considerando sus expectativas y necesidades" (48,1%). En tanto que las tres propuestas de acción para mejorar la labor de la Auditoría Interna sobre la gestión de la Responsabilidad Social, fueron: "Planes de entrenamiento del personal afectado a este tipo de auditoría" (63,0%); "Revisar desarrollos, tendencias e información actualizada sobre responsabilidad social pública" (48,1%) y "Entrevistar a las máximas autoridades, funcionarios y personal de línea afectados a la gestión de la responsabilidad social" (40,7%).

Para valorar la labor de la auditoría, los encuestados eligieron: por "Conocer las necesidades y expectativas de la organización y de las partes interesadas" (40,7%); por "Cómo se percibe su contribución en la organización" (33,3%) y por "La calidad del informe de auditoría" (22,2%).

### ***7.2.2. Sección 2. Conocimientos y habilidades que debería poseer el auditor para llevar a cabo una auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino***

En esta sección se establece el rol del auditor desde lo manifiesto y evidente de sus conocimientos y habilidades, mediante la opinión de los auditores gubernamentales.

Tabla 44. Rol del auditor desde lo manifiesto y evidente de sus conocimientos y habilidades

Habilidades		Conocimientos y experiencias
Aptitudes deseables	Aspectos aptitudinales	
<i>(Ver mayor detalle en las Preguntas 12 a 13)</i>	<i>(Ver mayor detalle en las Preguntas 14 a 15)</i>	<i>(Ver mayor detalle en las Preguntas 16 a 17)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética profesional (85,2%)</li> <li>- Confidencialidad (74,1%)</li> <li>- Comunicación (66,7%)</li> <li>- Relaciones interpersonales (55,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia de criterio (70,4%)</li> <li>- Objetividad (63,0%)</li> <li>- Cumplimiento de normas éticas (59,3%)</li> <li>- Secreto profesional (55,6%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de posgrado en Auditoría Interna Gubernamental (51,9%)</li> <li>- Desarrollo Profesional continuo (48,1%)</li> <li>- Ejercicio de actividades de auditoría en el Sector Público (44,4%)</li> <li>- Formación de posgrado en Responsabilidad Social (40,7%)</li> <li>- Conocimientos, pericia y experiencia en auditoría (40,7%).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados más relevantes, del análisis se presentan en la Tabla 44. En la primera columna, se exponen los relativos a las habilidades que fueron graduadas con "Muy alto" por más del 50% de los encuestados, y que además, se ubican en los primeros 4 lugares en el orden de prioridad fueron: la "Ética profesional" (85,2%), la "Confidencialidad" (74,1%), la "Comunicación" (66,7%) y por último las "Relaciones interpersonales" (55,6%)

En la segunda columna, los aspectos actitudinales, graduados con "Muy alto" por más del 50% de los encuestados y que además, se ubican en los primeros 4 lugares en el orden de prioridad fueron: la "Independencia de criterio" (70,4%), la "Objetividad" (63,0%), el "Cumplimiento de normas éticas" (59,3%) y el "Secreto profesional" (55,6%).

En la tercera columna, se puede observar que la "Formación de posgrado en Auditoría Interna Gubernamental" fue el conocimiento y experiencias, graduado con "Muy alto" por el 51,9% de los encuestados. Los siguientes priorizados fueron: el "Desarrollo Profesional continuo" (48,1%), Ejercicio de actividades de auditoría en el Sector Público (44,4%), y compartiendo la cuarta posición Formación de posgrado en Responsabilidad Social (40,7%) y Conocimientos, pericia y experiencia en auditoría (40,7%).

### 7.2.3. Sección 3. Rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social en el Sector Público Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales

En esta sección se caracteriza el rol del auditor estableciendo conexiones a partir de las cuales explicar el rol del auditor interno en la gestión de la Responsabilidad Social de las organizaciones públicas, que permitan anticipar situaciones y desarrollar propuestas de transformación.



Tabla 45. Competencias y profesiones en materias específicas

Competencias específicas del Auditor Interno percibidas como difíciles de encontrar en el mercado laboral	Profesiones en materia específicas percibidas como convenientes a la hora de designar auditores internos
<i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 18)</i>	<i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 19)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos avanzados en TIC, referidos a "Ciberseguridad y minería de datos" (48,1%)</li> <li>- Ética profesional. Cumplir con los valores y principios de conducta, dando el ejemplo de un comportamiento ético para ser coherente con las evaluaciones que realiza (48,1%)</li> <li>- Visión de negocios bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Pública (44,4%)</li> <li>- Conocimiento real del giro del negocio de la organización (33,3%)</li> <li>- Habilidades personales para liderar equipos de trabajo inter y multidisciplinarios (29,6%)</li> <li>- Independencia de criterio (29,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesiones relacionadas con las TIC (40,7%)</li> <li>- Carreras afines al giro del negocio (37,0%)</li> <li>- Carreras relacionadas con Comunicación (29,6%)</li> <li>- Profesiones relacionadas con Contabilidad y Finanzas (25,9%)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados percibieron como difíciles de encontrar en el mercado laboral, las siguientes competencias, que fueron seleccionadas en los primeros 4 lugares en el orden de prioridad: Conocimientos avanzados en TIC, referidos a "Ciberseguridad y minería de datos" (48,1%); "Ética profesional. Cumplir con los valores y principios de conducta, dando el ejemplo de un comportamiento ético para ser coherente con las evaluaciones que realiza" (48,1%); "Visión de negocios bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Pública" (44,4%); "Conocimiento real del giro del negocio de la organización" (33,3%); "Habilidades personales para liderar equipos de trabajo inter y multidisciplinarios" (29,6%); "Independencia de criterio" (29,6%). (Ver Tabla 45, primera columna)

Los encuestados percibieron como convenientes, las siguientes profesiones en materias específicas, que se seleccionaron en los primeros 4 lugares en el orden de prioridad: Profesiones relacionadas con las TIC (40,7%); "Carreras afines al giro del negocio" (37,0%), relacionadas con "Comunicación" (29,6%) y Profesiones relacionadas con "Contabilidad y Finanzas" (25,9%). (Ver Tabla 45, segunda columna)

Tabla 46. Rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales

Auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, en el Sector Público Nacional Argentino con respecto de otras auditorías	Visión de los encuestados <i>(en valores relativos)</i>
<b>Responsabilidad profesional, legal y ética</b> <i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 20)</i>	Mayor: 48,1% Parcialmente mayor: 14,8%
<b>Ámbito de aplicación</b>	Similar: 63,0%



<i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 21)</i>	
<b>Responsabilidad del auditor frente a la sociedad</b> <i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 22)</i>	Mayor: 66,7%
<b>Funciones del Auditor Interno</b> <i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 23)</i>	Analizar la eficiencia, eficacia, economicidad y resultados de la gestión de la Responsabilidad Social:37,5% Evaluar y revisar el proceso de evaluación de riesgo de la gestión de la Responsabilidad Social:34,4% Auditar continuamente la gestión de la Responsabilidad Social: 20,3% Funciones tradicionales: 7,8%.
<b>Retos del Auditor Interno</b> <i>(Ver mayor detalle en las Preguntas 24 y 25)</i>	Ofrecer un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en la auditoría, encontrando la causa raíz de los mismos y ayudando a la organización a implantar acciones correctivas más efectivas: 63,0% Ser un facilitador de la transformación organizacional para generar organizaciones socialmente más responsables: 48,1% Proporcionar servicios que agreguen valor agregado a la organización: 44,4% Mantener actualizados de manera continua sus conocimientos sobre la organización y los riesgos asociados a la gestión de la responsabilidad social: 37,0%.
<b>Devolución de las máximas autoridades</b> <i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 26)</i>	No cuentan con una devolución: 48,1%
<b>Servicio profesional</b> <i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 27)</i>	Brindan un servicio profesional con economía, eficiencia y eficacia: 51,9%
<b>Informes de auditoría</b> <i>(Ver mayor detalle en la Preguntas 28 y 29)</i>	Emiten informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización 77,8%
<b>Rol del Auditor Interno para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas</b> <i>(Ver mayor detalle en la Pregunta 30)</i>	Relevante: 44,4% Parcialmente relevante: 44,4%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 46 se aprecia la visión de los auditores gubernamentales, sobre la auditoría de gestión de Responsabilidad Social, en el Sector Público Nacional Argentino. En cuanto a la Responsabilidad profesional, legal y ética, el 48,1% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, tiene una responsabilidad mayor que en otras auditorías. En tanto, que el 14,8% refirió que es parcialmente mayor. Con relación al Ámbito de aplicación, el 62,96% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, tiene un ámbito de aplicación similar al de otras auditorías. Al analizar la Responsabilidad del auditor frente a la sociedad, surge que el 66,7% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, tiene una responsabilidad mayor frente a la sociedad que ante SIGEN y las autoridades de la organización. En



base a la opinión de los encuestados, las Funciones del Auditor Interno, quedaron conformadas de la siguiente manera: Analizar la eficiencia, eficacia, economicidad y resultados de la gestión de la Responsabilidad Social (37,5%), Evaluar y revisar el proceso de evaluación de riesgo de la gestión de la Responsabilidad Social (34,4%), Auditar continuamente la gestión de la Responsabilidad Social (20,3%) y Funciones tradicionales (7,8%). Mientras que los Retos del Auditor Interno, más votados fueron, en primer lugar, "Ofrecer un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en la auditoría, encontrando la causa raíz de los mismos y ayudando a la organización a implantar acciones correctivas más efectivas" (63,0%); en segundo lugar, "Ser un facilitador de la transformación organizacional para generar organizaciones socialmente más responsables" (48,1%); en tercer lugar "Proporcionar servicios que aporten valor agregado a la organización" (44,4%) y "Mantener actualizados de manera continua sus conocimientos sobre la organización y los riesgos asociados a la gestión de la responsabilidad social" (37,0%). En cuanto a la "Devolución de las máximas autoridades", el 48,1% de los encuestados, señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, no cuenta con una devolución que le permita saber si ha conseguido el respeto de las máximas autoridades de la organización con respecto a su trabajo. Con respecto al Servicio profesional, el 51,9% de los encuestados, señalan que brindan un servicio profesional con economía, eficiencia y eficacia. En lo que respecta a los Informes de auditoría, el 77,8% de los encuestados refieren, emitir informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de la Responsabilidad Social de la organización. Por último, en relación con el Rol del Auditor Interno para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, los encuestados señalan que el Auditor Interno tiene un rol relevante (44,4%) y parcialmente relevante (44,4%), para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social.

***7.2.4. Sección 4. Instrumento de auditoría que, a partir de integrar: el resultado de la exploración en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, las buenas prácticas e instrumentos de control, permita evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino.***

Por último, como resultado del análisis efectuado, se aporta un instrumento de auditoría que a partir de integrar: la exploración en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, las buenas prácticas e instrumentos de control, que permitiría evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, que se presenta en el Apartado 7.3.



### **7.3 HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El presente Instructivo para evaluar la Responsabilidad Social de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino, desde las Unidades de Auditoría Interna de la Sindicatura General de la Nación, se enmarca en la Norma ISO 26000:2010. El propósito de esta Norma Internacional, que procura proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública para contribuir al desarrollo sostenible<sup>9</sup>, no es una norma de sistemas de gestión, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual, sino:

...fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos. (p.13)

Asimismo, propone que para definir el alcance de la Responsabilidad Social de una organización, identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, se aborden "las siguientes materias fundamentales: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad". Para su análisis a su vez la subdivide en Asuntos de Responsabilidad Social (ARS).

Para la elaboración de esta herramienta de control interno, se tomaron como referencia los criterios de la norma ISO 26000:2010, los que fueron adaptados y complementados con otros instrumentos de control y seguimientos de la SIGEN<sup>10</sup>, que le brindaron el sustento técnico - administrativo de esta herramienta. Asimismo, se incorporaron preguntas, que se conformaron a partir de integrar el resultados de la búsqueda en la literatura, la opinión de los expertos (auditores gubernamentales), la experiencia profesional y las buenas prácticas de auditoría y control interno.

<sup>9</sup> El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto. (ISO 26000:2010, p. 3)

<sup>10</sup> Instructivos de Trabajo N°04/2019-SIN "Herramienta de Control para actividad sobre Responsabilidad Social"; N°06/2019-SIN "Herramienta de Control para actividad sobre Responsabilidad Ambiental - Relevamiento Básico."; N°07/2019-SIN "Herramienta de Control para actividad sobre Responsabilidad Ambiental. Relevamiento Por Temática"; "N°05/2021-SIN." "Herramienta de Control para la aplicación del Índice de Seguimiento y Sostenibilidad-ISSOS-Etapa N°1"; entre otros.



### 7.3.1. Estructura de la herramienta de control interno

El conjunto de los indicadores de cada uno de los ejes que componen las 7 materias fundamentales, están diseñados para funcionar como evaluaciones independientes, de cada componente. Como consecuencia, se pueden evaluar por separado cada una de las materias bajo análisis, sin embargo, el ejercicio integral permite proporcionar información relevante para diseñar el plan de auditoría, haciendo hincapié en aquellas áreas donde el cumplimiento es "crítico" o "insuficiente", para poder emplear procedimientos de auditoría específicos, que permitan encontrar la causa raíz que generan estos problemas en la alineación de las acciones con los elementos base necesarios para el ejercicio de la Responsabilidad Social, en la organización. Además, la calificación global, puede señalar la línea base o el punto de partida para la implementación de acciones correctivas, que promuevan la adopción de medidas para optimizar las acciones éticas y socialmente responsables en las organizaciones del Sector Público Nacional.

### 7.3.2. Guía para completar la herramienta de control interno

#### 7.3.1.1 Relevamiento de Ejes temáticos<sup>11</sup>

En Figura 7 se presentan los principales aspectos evaluar y la descripción de cada materia a relevar.

**GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN:** La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos. Este criterio examina el compromiso de las máximas autoridades de la organización gubernamental hacia la gestión de la Responsabilidad Social. **ARS:** 1. Visión general sobre la gobernanza de la organización; 2. Liderazgo de la gestión de la Responsabilidad Social; 3. Valores de la Responsabilidad Social: ética, honestidad, equidad, integridad; 4. Transparencia y Rendición de Cuentas

**DERECHOS HUMANOS:** Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Hay dos amplias categorías de derechos humanos. La primera categoría concierne a *derechos civiles y políticos* e incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría concierne a *derechos económicos, sociales y culturales* e incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al máximo nivel alcanzable de salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social. Este criterio analiza la temática de los derechos humanos a nivel nacional y local, así como el potencial riesgo de afectar de forma directa o indirecta los derechos humanos de las partes interesadas. **ARS:** 1. Debida diligencia; 2. Situaciones de riesgo para los derechos humanos; 3. Evitar la complicidad; 4. Resolución de reclamaciones; 5. Discriminación y grupos vulnerables; 6. Derechos civiles y políticos; 7. Derechos económicos, sociales y culturales; 8. Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

**PRÁCTICAS LABORALES:** La relación laboral confiere derechos e impone obligaciones, tanto a empleadores como a empleados, en beneficio, tanto de la organización como de la sociedad. Este criterio evalúa el compromiso de la organización para asegurar un tratamiento justo y equitativo de los

<sup>11</sup> Para su diseño se tuvieron en cuenta las temáticas y preguntas utilizadas por otros autores, las que fueron adaptadas para este estudio. En concreto, éstas fueron las propuestas por: la norma ISO 26000:2010, los instrumentos de control y seguimientos de la SIGEN, Minner (2019), Albanese (2020), Fretes *et al.*(2020), OLADE (2016).



trabajadores. **ARS:** 1. Trabajo y relaciones laborales; 2. Condiciones de trabajo y protección social; 3. Diálogo social; 4. Salud y seguridad ocupacional; 5. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

**MEDIO AMBIENTE:** Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Este criterio examina el compromiso de la organización para reducir sus impactos ambientales, adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades. **ARS:** 1. Prevención de la contaminación; 2. Uso sostenible de los recursos; 3. Mitigación y adaptación al cambio climático; 4. Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales.

**PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN:** Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad. Este criterio explora los valores y conductas éticas de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. **ARS:** 1. Anti-corrupción; 2. Participación política responsable; 3. Competencia justa; 4. Promover la responsabilidad social en la cadena de valor; 5. Respeto a los derechos de la propiedad.

**ASUNTOS DE CONSUMIDORES:** Para no discriminar en el trato, a quienes son la razón de ser de los proyectos/programas sociales, proponemos llamarlos consumidores<sup>12</sup>. Debido a ello no modificamos esta denominación. Esta materia se refiere a la protección de la salud y la seguridad de los consumidores, implica la provisión de productos y servicios que sean seguros y que no conlleven un riesgo inaceptable de daño cuando se usen o consuman. Este criterio indaga sobre los esfuerzos que realiza la organización para proteger la salud y la seguridad de todas las partes interesadas. **ARS:** 1. Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación; 2. Protección de la salud y la seguridad de los consumidores; 3. Consumo sostenible; 4. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; 5. Protección y privacidad de los datos de los consumidores; 6. Acceso a servicios esenciales; 7. Educación y toma de conciencia.

**PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD:** Es la relación que tiene con las comunidades en las que operan, esta relación debería ser activa para contribuir al desarrollo de la comunidad. La participación activa, -ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público-, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Este criterio analiza el compromiso de las organizaciones, para involucrarse de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, fortaleciendo los valores cívicos y democráticos. **ARS:** 1. Participación activa de la comunidad; 2. Educación y cultura; 3. Creación de empleo y desarrollo de habilidades; 4. Desarrollo y acceso a la tecnología; 5. Generación de riqueza e ingresos; 6. Salud; 7. Inversión social.

*Figura 8. Definición de las materias fundamentales de la Norma ISO26000:2010*

Fuente: Elaboración propia adaptado de Norma ISO 26000:2010

Para relevar, el eje correspondiente a Compras sustentables, Anti corrupción, Transparencia, Contratación de personas con discapacidad, Responsabilidad Ambiental, entre otros, se pueden valer, en líneas generales de los resultados obtenidos en auditorías y/o actividades de cumplimiento normativo ya realizadas.

<sup>12</sup> Nuestra propuesta para utilizar el término "consumidores" se basa en el entendimiento de que el lenguaje que utilizamos condiciona la forma en la que vemos el mundo, y cuando hablamos, por ejemplo de beneficiarios, pensamos en personas "en estado de necesidad, sujetos pasivos que necesitan ser ayudados bajo una óptica asistencialista". Es decir, una población cautiva de proyectos o programas que parecieran operar con una "lógica que indica que por estar necesitados y no pagar por lo que están recibiendo, los beneficiarios deben contentarse con lo que sea" que el proyecto/programa entregue. Sin embargo, si hablamos de "clientes" nuestra visión se modifica, pensamos en que "necesitamos conocerlos, entenderlos y crear productos y servicios que les generen valor y estén dispuestos a comprar, usar y recomendar". Por eso, y para no discriminar en el trato, a quienes son la razón de ser de los proyectos/programas sociales, proponemos llamarlos clientes o consumidores. Disponible en: <http://deproyectoenproyecto.blogspot.com/2017/03/beneficiarios-vs-clientes-del-proyecto.html>



Además, para poder completar los temas referidos a Compras sustentables se puede recurrir, por ej.: a las Fichas para Compra Sustentable, diseñadas por la Oficina Nacional de Contrataciones.

### 7.3.1.2 Registro, Comunicación y Difusión

Es importante y necesario que la información obtenida en este relevamiento inicial, sean debidamente documentados y resguardados como papeles de trabajo. Asimismo, la información obtenida deberá ser comunicada a las máximas autoridades del organismo y a los distintos actores involucrados en los procesos que puedan generar compromisos de mejoras. También estos resultados podrán ser comunicados externamente a través del link transparencia de los organismos de la administración. Todo lo expuesto permitirá que se puedan tomar decisiones basadas en la evidencia lo cual aumenta la probabilidad de elegir las opciones correctas para alcanzar la eficacia y la eficiencia en todos los procesos de la organización y para alcanzar los objetivos estratégicos y de negocios.

### 7.3.1.3 Identificación de Compromisos y Mejoras.

Una vez diagnosticada la línea de base de la Responsabilidad Social, permitirá que la organización identifique los compromisos de mejoras en los ejes evaluados. De forma tal , que para cada eje se identifiquen compromisos, plazos y responsables de llevarlos a cabo.

### 7.3.3. Metodología de evaluación

La herramienta fue diseñada de tal manera que sea posible asignar una puntuación a cada una de las preguntas. El resultado de la evaluación, permite la creación de un perfil del nivel de riesgo relacionado con la Responsabilidad Social de las organizaciones del Sector Público Nacional que participaron en la encuesta.

Para la evaluación se cuenta con cuatro alternativas:

**Si:** Significa que cumple y que existe evidencia documental relacionada con el contenido de la pregunta y tiene un valor igual a dos (2).

**No:** Significa que no cumple o que se desconoce el tema contenido en la pregunta y tiene un valor igual a cero (0)

**Parcialmente:** Significa que se reconoce la importancia del tema de la pregunta y existe evidencia de documentación parcial o de un proceso en desarrollo. Tiene un valor igual a uno (1)

**No aplica (N/A):** Significa que no se reconoce la importancia del tema contenido en la pregunta y que no es de aplicación en la organización. No tienen valor (-)

#### Figura 9. Alternativas de evaluación

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de OLADE (2016)

A continuación se presenta un ejemplo de aplicación:

MATERIA FUNDAMENTAL: DERECHOS HUMANOS						
ASPECTO A VERIFICAR	RESPUESTAS				PUNTAJE	COMENTARIOS
	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA		
<b>1. DILIGENCIA DEBIDA</b>						
1.1 La organización ¿posee una política de derechos humanos, que ofrezca una orientación significativa a quienes están dentro de la organización y a quienes están estrechamente ligados a ella?	2	1	0	-	1	Si bien no hay una política documentada sobre derechos humanos. El Instituto realiza acciones para proteger los derechos humanos

Figura 10. Ejemplo de aplicación del criterio de evaluación

Nota: La zona remarcada es la que tiene que completar el auditor, seleccionando el criterio que corresponda a la temática de cada pregunta.

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la evaluación se deberán seguir los pasos que se detallan a continuación:

1. Para la localización del punto en el plano gráfico correspondiente, se aplicará la siguiente fórmula:

a) Calcular p

$$\text{Puntaje del eje} / \text{N}^\circ \text{ preguntas aplicables} = P$$

Siendo,

*Puntaje del eje*: Es la suma del puntaje obtenido en cada una de las preguntas del Eje. (En las tablas de análisis se presentará como *Subtotal del Eje*)

*Nº de preguntas aplicables*: Son la cantidad de preguntas aplicables a la organización

*Rango de valores*: El rango de valores posibles estará comprendido entre 0 y 2

*P*: valor del punto que se reflejará en el plano gráfico

2. Para generar una calificación global sobre el nivel de cumplimiento de los requerimientos descritos en la herramienta, se trabajará con porcentajes de cumplimiento relativo.

a) Calcular N

$$\text{Puntaje Máximo} \times \text{N}^\circ \text{ preguntas aplicables} = N$$

Siendo,

*Puntaje Máximo*: Es el puntaje máximo en la escala de valoración propuesta para cada materia, el valor dos (2)

*Nº de preguntas aplicables*: Son la cantidad de preguntas aplicables a la organización.

b) Calcular n

$$\text{Resultado Global de Cumplimiento} / \text{N}^\circ \text{ preguntas aplicables} = n$$

Siendo,



*Resultado Global de Cumplimiento:* Es la suma del puntaje obtenido en cada uno de los Ejes de la materia.

*Nº de preguntas aplicables:* Son la cantidad de preguntas aplicables a la organización.

- c) Calcular el porcentaje de cumplimiento relativo (X)

$$\left(\frac{n}{N}\right) * 100 = X\%$$

Siendo,

X%: Porcentaje de cumplimiento relativo

- d) A partir de los datos obtenidos, se construirá una tabla en la que se volcarán los valores X para cada una de las materias, para así obtener una clasificación global de todas las materias fundamentales.

#### 7.3.4. *Cómo interpretar los resultados de la herramienta.*

La herramienta de evaluación permite obtener 2 resultados principales:

- 1. Perfil de Responsabilidad Social:** Las respuestas se encontrarán en un rango de 0 a 2 y el perfil gráfico de la Responsabilidad Social de la organización, representa el nivel de riesgo asociado al nivel de cumplimiento específico para cada uno de los factores relevados. Para interpretar los datos de este perfil, tenemos que tomar en cuenta, que como evaluamos con una escala que va desde el (0) al (2), deberemos entender que los valores menores se sitúan en el centro de la figura, y los mayores hacia el exterior de la misma. Es decir, que los ejes temáticos con mayor nivel de cumplimiento y menor nivel de riesgo, los encontraremos en los extremos más alejados del centro, y los más cercanos al centro serán los que representan un menor nivel de cumplimiento y un mayor nivel de riesgo.
- 2. Resultado Global de Cumplimiento:** El resultado obtenido en clasificación global en términos relativos, puede ser catalogado en las cuatro categorías: Excelente, Aceptable, Insuficiente y Crítico. que se pueden visibilizar en la Tabla 50. En la Figura 9, muestra la escala de cumplimiento graduada en verde (excelente o aceptable), amarillo (Insuficiente) y rojo (crítico).

*Tabla 47. Categorías para la clasificación del resultado global en términos relativos.*

**90% a 100% Excelente:** Representa un alto nivel de alineación de la organización con los elementos base, necesarios, para el ejercicio de la Responsabilidad Social. No obstante ello, se recomienda mantener el monitoreo de los temas y contenidos evaluados.

**75% a 89% Aceptable:** Representa un aceptable nivel de alineación de la organización con los elementos base, necesarios, para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Se recomienda construir un listado de prioridades focalizando, los procedimientos de auditoría, sobre las áreas de mayor riesgo descriptas en el Perfil de la Responsabilidad Social.

**50% a 74% Insuficiente:** Representa un escaso nivel de alineación de la organización con los elementos base, necesarios, para el ejercicio de la Responsabilidad Social. En este caso, las áreas de mayor riesgo de acuerdo con el Perfil de la Responsabilidad Social, se deberán auditar aplicando procedimientos de auditoría que permitan encontrar la causa raíz de los problemas que causan las brechas. Se sugiere



complementar el análisis revisando el Perfil de la Responsabilidad Social y recomendar la implementación de acciones correctivas de corto, mediano o largo plazo, según corresponda.

**Menos del 50% Crítico:** Representa un muy bajo nivel de alineación de la organización con los elementos base, necesarios, para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Lo cual implica un alto riesgo para la viabilidad y sostenibilidad de la Responsabilidad Social de la organización. En cuanto a procedimientos se recomienda lo mismo que en la calificación de insuficiente, sólo que en este caso es imperativo revisar el Perfil de la Responsabilidad Social y recomendar la implementación de acciones correctivas inmediatas.

Fuente: Elaboración propia

Valores	Calificación	Interpretación
90% a 100%	Excelente	Los factores ubicados en la sección verde representan aquellas que generan un bajo nivel de riesgo asociado al desarrollo y sostenibilidad de la Responsabilidad Social de la organización
75% a 89%	Aceptable	
50% a 74%	Insuficiente	Los factores ubicados en la sección amarilla representan un nivel de riesgo medio
Menos del 50%	Crítico	Los factores ubicados en la sección roja representan un nivel de riesgo alto

Figura 11. Escala de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

Por último, como se menciona en los niveles de cumplimiento descriptos precedentemente, en cada paso se sugiere, revisar las preguntas marcadas bajo el criterio "no" para cada uno de los ejes, porque en ellas se producen las brechas más importantes y por ende, el auditor debe profundizar su análisis. En el Anexo 2, se presenta un ejemplo de aplicación en el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, del proceso de evaluación aplicado a la materia de Derechos Humanos.

## 8 CONCLUSIONES

Con base a la información obtenida y en respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el rol del auditor interno frente a la auditoría de gestión de responsabilidad social, en el Sector Público Nacional Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales?, se concluye que no existe un perfil único que se pueda aplicar a los auditores internos gubernamentales, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social Pública, ya que si bien el ámbito de aplicación es similar, existen diferencias en cuanto a sus habilidades, aspectos actitudinales, conocimientos y experiencias, competencias, formación académica, responsabilidad profesional, legal y ética, las responsabilidades que tiene que cumplir frente a la sociedad, en las funciones necesarias para llevar a cabo su trabajo y a los retos que debe afrontar el profesional.

Con respecto al primer objetivo específico: "Explicar el grado de desarrollo de la auditoría de la gestión de Responsabilidad Social en las organizaciones públicas y el rol del auditor interno en la misma", desde la opinión de los expertos, surge que la situación actual de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, está en un grado de



avance que no acompaña el desarrollo de las acciones socialmente responsables de las organizaciones seleccionadas para responder la encuesta. En la actualidad esta auditoría, por lo general, se lleva a cabo como una actividad de cumplimiento normativo, aplicando el Instructivo de Trabajo N°04/2019-SIN. "Herramienta de Control para actividad sobre Responsabilidad Social", el que fue catalogado como "mejorable" por el 66,7% de los encuestados.

En el mundo globalizado actual, el Sector Público Nacional debe mejorar su desempeño y sustentabilidad, máxime en contextos de pandemias como la que estamos viviendo. El resultado del trabajo de las Unidades de Auditoría Interna debe aportar valor agregado a las organizaciones, que auditan la gestión de la Responsabilidad Social.

Para ello, se requiere un cambio de enfoque de la auditoría, de tal forma que el proyecto de auditoría se contextualice en lo que ocurre en la realidad y en los eventos externos que afectan a la organización. Además, debe alinearse conforme a la evolución del mundo y los negocios en materia de Responsabilidad Social Pública; y brindar apoyo a las máximas autoridades y las partes interesadas, considerando sus expectativas y necesidades. Para hacer que la auditoría se transforme en un centro de servicios que aporte valor a la organización, es necesario mejorar la labor de la auditoría sobre la gestión de la Responsabilidad Social, mediante la implementación de planes de entrenamiento del personal afectado a este tipo de auditoría; la revisión de desarrollos, tendencias e información actualizada sobre responsabilidad social pública; y la evaluación riesgos en las prácticas de la responsabilidad social mediante entrevistas a las máximas autoridades, funcionarios y personal de línea afectados a la gestión de la Responsabilidad Social, entre otras cuestiones.

Asimismo, para que la labor de auditoría sea mejor valorada, el Auditor Interno, deberá estar al tanto de las necesidades y expectativas de la organización y de las partes interesadas, conocer cómo se percibe su contribución en la institución y cuidar la calidad de los informes de auditoría que presenta.

A la luz de lo expuesto, se requiere de auditores gubernamentales altamente capacitados para coadyuvar al cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social.

Por lo que se refiere al segundo objetivo específico: "Determinar los conocimientos y habilidades que debería poseer el auditor para llevar a cabo una auditoría de gestión de responsabilidad social, en las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino", se observa que el campo de acción del auditor es cada vez más amplio debido a contextos más complejos y a las nuevas exigencias de los negocios, en el marco de la Pandemia COVID 19. Esto generó cambios en el perfil del auditor interno, que requiere de un



auditor proactivo que genere valor para la organización, con actitudes, aspectos actitudinales, conocimientos y experiencias específicos para hacer frente a una auditoría de gestión de la Responsabilidad Social.

Luego, en los resultados del estudio, sobre el tercer objetivo específico: "Caracterizar el rol del auditor interno frente a la auditoría de la gestión de responsabilidad social en el Sector Público Argentino, a partir de la visión de los auditores gubernamentales", señalan que el Auditor Interno, en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, tiene una responsabilidad profesional, legal y ética, mayor que en otras auditorías. Asimismo, su responsabilidad frente a la sociedad, es mayor que ante SIGEN y las autoridades de la organización. Es necesario que adicionalmente, a realizar las funciones tradicionales y el cumplimiento de leyes y normas, incluya el análisis de la eficiencia, eficacia, economicidad y resultados operativos; la evaluación y revisión del proceso de evaluación de riesgo (COSO-ERM) y la auditoría continua. Los retos que deberá enfrentar son: ofrecer un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en la auditoría, encontrando la causa raíz de los mismos y ayudando a la organización a implantar acciones correctivas más efectivas; ser un facilitador de la transformación organizacional para generar organizaciones socialmente más responsables; proporcionar servicios que agreguen valor y mantener actualizados de manera continua sus conocimientos sobre la organización y los riesgos asociados a la gestión de la responsabilidad social. Por consiguiente, la devolución de las máximas autoridades, sobre la labor de la auditoría, es importante, para retroalimentar la mejora continua del área.

En relación con el Rol del Auditor Interno para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, los encuestados señalan que el Auditor Interno tiene un rol relevante (44,4%) y parcialmente relevante (44,4%), para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social.

Posteriormente, con relación al cuarto objetivo específico: "Diseñar un instrumento de auditoría que, a partir de integrar: el resultado de la exploración en la literatura, la visión de los auditores gubernamentales, las buenas prácticas e instrumentos de control, permita evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones del Sector Público Nacional Argentino", se diseñó una herramienta de control interno que mediante un relevamiento por temática, permite verificar, en las organizaciones (no financieras y no empresariales) del Sector Público Nacional Argentino, desde las Unidades de Auditoría Interna de la Sindicatura General de la Nación, por un lado, la existencia de información documentada (políticas, planes, programas, manuales) de buenas prácticas de Responsabilidad Social, su implementación y cumplimiento; y, por



el otro, el nivel de alineación de la organización con los elementos bases necesarios, para el ejercicio de la Responsabilidad Social, Asimismo, a partir de la información relevada, se podrá diagnosticar la línea de base de la Responsabilidad Social, la que permitiría que la organización identifique compromisos de mejoras en los ejes evaluados. De manera, que para cada eje se identifiquen compromisos, plazos y responsables de llevarlos a cabo.

El relevamiento por temática, se lleva a cabo mediante la aplicación de un conjunto de indicadores que están diseñados para funcionar como evaluaciones independientes, de cada componente, proporciona información relevante para diseñar el programa y optimizar el uso de los recursos de auditoría, ya que permite construir un listado de prioridades, para así, focalizar los procedimientos de auditoría sobre las áreas de mayor riesgo de cumplimiento descriptas en el Perfil de la Responsabilidad Social y en el Resultado Global Relativo, como de cumplimiento "crítico" o "insuficiente".

Sin embargo, el ejercicio integral, permitirá obtener una calificación global, que señalaría la línea base para la implementación de acciones correctivas, que promuevan la adopción de medidas para optimizar las acciones éticas y socialmente responsables en las organizaciones públicas.

El contenido de la herramienta se enmarca en la Norma ISO 26000:2010 y se complementa con otros instrumentos de control y seguimiento de la SIGEN, que le brindaron el sustento técnico - administrativo al instrumento de auditoría propuesto.

Por último, este análisis de ninguna manera intenta ser exhaustivo en el desarrollo del tema, sino que por el contrario, sólo pretende estimular la reflexión sobre dicha problemática y sobre la necesidad de generar propuestas que contribuyan a la construcción de un rol del auditor gubernamental, que impulse a las organizaciones públicas a promover el desarrollo sostenible y a mejorar la calidad de vida de la población.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Albanese, D. (2020). Auditoría de Gestión. [Material de clase]. Auditoría Interna Gubernamental II. Universidad Nacional de La Plata e Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Alcántara Córdova, Y. (2017). *El rol del contador público y su responsabilidad ética ante la sociedad de la región San Martín, 2017*. (Tesis). Universidad Peruana Unión. Perú. Disponible en: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/898/Yerlita\\_tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/898/Yerlita_tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Consultada el 12 de agosto de 2020.
- Beltrán-Llavador, J., Íñigo-Bajos, E. & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(14), 3-18. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722014000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000300001&lng=es&tlng=es). Consultado el 17 de septiembre de 2020



- Barrio Fraile, E. (2016). *La Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: El Caso Unilever España*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma De Barcelona. Disponible En: <https://www.tesisenred.net/handle/10803/384844#page=1>
- Cajiga Calderón, F (2005). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: CEMEFI
- Calvo, C. (s/f). Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva. En: Blog de *Ciencia y Técnica Administrativa*. Disponible en: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334\\_calvo.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_calvo.pdf)
- Camacho Solís, J. (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. En: *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. Volumen 20, Enero-Junio, Páginas 3-29
- Cordero Márquez (2010). Auditoría de un sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa. En *Revista CIES*, Boletín N° 84, octubre. pp33.
- Crespo-Razeg, Faride (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. En: *Estudios Gerenciales* 26(117). DOI: 10.1016/S0123-5923(10)70137-6
- Cueto Cedillo, C. (2014). *La responsabilidad social corporativa del sector público: un análisis aplicado a las grandes ciudades de España*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. Disponible en: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Ccueto/Documento.pdf>. Consultada el 4 de septiembre de 2020.
- De la Cuesta González, M., Valor Martínez, C & Sanmartín Serrano (2002). *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*. Madrid: Ed. UNED.
- Deloitte y Asociados (2011). Encuesta sobre el Rol del Auditor Interno en una gestión de control estratégica, presentada por Escorche, J. En: Congreso Iberoamericano de Gestión Financiera Estratégica. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/14262562/>
- Fretes, J., Agatiello, F., Carcagno, L. (2020). Auditoría de Programas Sociales. [Material de clase]. Taller de Auditoría Social. Universidad Nacional de La Plata e Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Federación Internacional de Contadores (2013). (siglas en inglés IFAC) NIA 610.7(b) *Utilización del trabajo de los auditores internos*, Normas Internacionales de Auditoría
- GRI (2013). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos*. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Disponible en: <http://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>. Consultado el 8 de noviembre de 2020.
- Instituto de Auditores Internos (2004):(siglas en inglés IIA). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Normas Internacionales de Auditoría
- Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. En: *Revista valenciana de economía y hacienda*, 12, 9-50.
- Forética (2017). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Disponible en: [https://www.foretica.org/norma\\_SGE\\_21.pdf](https://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf) (s/f). Misión. Disponible en: <https://foretica.org/>
- Lefcovich, M. (2017). La auditoría interna. (Monografía). En: *Gerencie*. Disponible en: <https://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>
- Lima Pinel, M. de, (2018). *Propuesta, aplicación y evaluación de un modelo de auditoría social sobre la actuación local de la empresa global*. (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza. España. Disponible en: <https://zaguan.unizar.es/record/75362/files/TESIS-2018-063.pdf>. Consultada el 19 de octubre de 2020.
- Lima Pinel, M., Cosenza, J. & Llana Macarulla, F. (2015). La auditoría social como mecanismo de control de la responsabilidad social de las empresas: la metodología de Theodore J. Kreps. En: *Contabilidad y Negocios*, 10(19), 85-100. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/14089>. Consultado el 19 de octubre de 2020.
- Martínez Montaña, M. L. C., Briones Rojas, R., & Cortés Riveroll, J. G. R. (2013). En: *Metodología de la investigación para el área de la salud, 2ed*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Miner, W. (2019). Auditoría del Sistema Gestión de Calidad. [Material de clase]. Universidad Nacional de La Plata e Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Mugarra, A. (2003): "Balance Social y Cooperativas". En *El Cooperativismo y la Economía*
- Núñez, J. A. (2006). Manual de Auditoría Gubernamental. Buenos Aires: Rap.



- Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2002). Misión. Disponible en: <https://observatoriorsc.org/>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2019). *Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público* (ISSAI INTOSAI 100). Normas Internacionales
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2016). *Principios de Fiscalización*. (ISSAI-ES INTOSAI 3000; NA 1.0.38 y 1.0.40). Normas Internacionales
- Organización Internacional de Normalización (2010):(siglas en inglés ISO). *Guía de Responsabilidad Social*. (Norma núm. 26000). Ginebra: ISO.
- Organización Internacional de Normalización (2018):(siglas en inglés ISO). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión* (Norma núm. 19011). Disponible en: <https://www.isotools.org/2019/02/13/iso-19011-2018-7-principios-de-auditoria/>
- Parodi, S. & Cóccaro A. (2019). Clase 1. Perfil del auditor interno: Cualidades, Competencia y Comportamiento. Universidad Nacional de La Plata e Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- PTS N° 12 (s/f). *Balance Social: Un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social*. Publicaciones Técnicas de SIGEN. Ciudad de Buenos Aires: Sindicatura General de la Nación. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pts\\_12.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pts_12.pdf). Consultado el 8 de noviembre de 2020.
- PTS N° 10 (s/f). *Modelo de Responsabilidad Social Organizacional en la Gestión Pública*. Publicaciones Técnicas de SIGEN. Ciudad de Buenos Aires: Sindicatura General de la Nación. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pts\\_10.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pts_10.pdf). Consultado el 8 de noviembre de 2020.
- Ramírez, M. S. 2006) (coord.). *Educación e Investigación: Retos y Oportunidades en el Nuevo Milenio*. México: Trillas.
- Resolución SIGEN N°3 (2011). *Manual de Control Interno Gubernamental*. Sindicatura General de la Nación
- Resolución SIGEN N°152 (2002). *Normas de Auditoría Interna Gubernamental*. Sindicatura General de la Nación
- Reyno, M. (2006), *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*, tesis de grado MBA, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile, 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/436/responsabilidad%20social%20empresarial%20como%20ventaja%20competitiva%20bibliografia.htm> Consultado el 22 de agosto de 2020.
- Ruiz Roqueñi, M. & Retolaza, J. (2005). La auditoría social como instrumento de posicionamiento de la economía solidaria. En: CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.53, noviembre, pp. 285-304. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405317.pdf>. Consultado el: 17 de septiembre de 2020.
- Segovia Zúñiga, O. (2017). *Reconceptualización de la responsabilidad social corporativa a partir de los elementos claves de la Teoría Crítica de Max Horkheimer. Realidad de las grandes empresas en Chile*. (Tesis doctoral). Universidad de Lleida. España. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/401578/Tosz1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Consultado el 17 de septiembre de 2020.
- Solari, E. (2019). Clase 1. Responsabilidad Social. Integridad y responsabilidad social en el sector público. Universidad Nacional de La Plata e Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Vásquez-Tejos, J. & Torres-Vallejos, J. (2018). Caracterización de los auditores de sistemas de gestión pertenecientes a empresas certificadoras en Chile. En: *Signos*, vol. 10, núm. 2, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.03>. Consultado el 12 de agosto de 2020.
- Victoria, S. (2020). Actividad 1. Elaboración del Propio Rol de Auditor/a [Material de clase]. Auditoría Interna Gubernamental I. Universidad Nacional de La Plata e Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.



## 10.1 CUESTIONARIO DEFINITIVO

Para su diseño en formato electrónico (GOOGLE FORM) <sup>13</sup>

**I. Perfil de la Jurisdicción/Organismo o Ente del Sector Público Nacional Argentino.** *En adelante la Jurisdicción / Organismo o Ente, sobre el cual está contestando la encuesta, se denominará la organización.*

**1. ¿Cómo se encuadra a la organización, dentro del Sector Público Nacional?** Opciones: \*Organismo Centralizado de Administración Pública Nacional (APN); \*Organismo Descentralizado de la APN; \*Organismo Desconcentrado de la APN; \*Instituciones de la Seguridad Social de la APN; \*Ente Público excluido expresamente de la APN.

**2. Según su criterio y tomando en cuenta las siguientes variables: presupuesto asignado y/o volumen de sus operaciones; dotación de la organización y de la UAI en particular; dispersión geográfica de sus actividades; cantidad y complejidad de sus procesos; impacto de sus Programas y, en general, de las actividades sustantivas de la organización; ¿en qué nivel de complejidad ubicaría a la Unidad de Auditoría Interna?** Opciones: \*Nivel 1: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes de carácter especial muy grandes; \*Nivel 2: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes grandes; \*Nivel 3: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes medianos; \*Nivel 4: UAI de Jurisdicciones / Organismos o Entes pequeños

### II. Responsabilidad Social de la organización

*Según su experiencia profesional y/o conocimientos en la materia:*

**3. La Responsabilidad Social en la organización, es considerada como el compromiso voluntario, que va más allá del cumplimiento legal, con la comunidad, con sus empleados, beneficiarios/afiliados, proveedores y el ambiente.** Opciones: \*No. Especificar a continuación; \*Si. (Salta a la pregunta 5); \*Parcialmente. Especificar a continuación; \*Ns/Nc. (Salta a la pregunta 5.)

**4. Por favor, especifique brevemente su respuesta:**

**5. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en la organización?** Opciones: \*Muy alto; \*Alto; \*Medio; \*Bajo; \*Muy bajo; \*Ns/Nc

### III. Auditoría de la Gestión de la Responsabilidad Social en la organización

*Según su experiencia profesional y/o conocimientos en la materia:*

**6. ¿Cómo auditaría la gestión de responsabilidad social en la organización?** Opciones: \*Proyecto de Auditoría específica; \*Componente dentro de otro proyecto de auditoría; \*Actividad de cumplimiento normativo; \*Otro.

**7. ¿Con qué frecuencia estima que se deberían llevar a cabo auditorías sobre la gestión de responsabilidad social en la organización?** Opciones: \*Mensual; \*Continua; \*Semestral; \*Anual; \*Bianual; \*Una sola vez dentro del Plan Estratégico de Auditoría (ex Plan Ciclo); \*Nunca; \*Ns/Nc

**8. ¿Cómo catalogaría el Instructivo de trabajo N°04/2019-SIN "Herramienta de Control para actividades sobre Responsabilidad Social" a la hora de sistematizar su trabajo para auditar la gestión de la Responsabilidad Social en la organización?** Opciones: \*Excelente. Permite evaluar todas las dimensiones de la RS (financiera, comercial, jurídica, laboral, económica, social, ambiental) que se deben auditar; \*Muy bueno; \*Bueno; \*Mejorable; \*Deficiente; \*Ns/Nc

**9. ¿Qué debe cambiar en la auditoría de la gestión de la Responsabilidad Social?** *Seleccione las tres que considere más importantes.* Opciones: \*Alinearse conforme a la evolución del mundo y los negocios en materia de Responsabilidad Social Pública; \*Brindar apoyo a las máximas autoridades y las partes interesadas, considerando sus expectativas y necesidades; \*Contextualizar el proyecto en lo que ocurre en la realidad y en los eventos externos que afectan a la organización; \*Buscar la retroalimentación de las partes interesadas para generar valor agregado a la organización; \*Contribuir a la organización; \*Conocer las necesidades y expectativas de la organización; Integrarse al cambio tecnológico y productivo; \*Desarrollar especialistas en riesgo y control que ayuden a la organización en el establecimiento de nuevas normas y procedimientos; \*Ninguna de las anteriores; \*Ns/Nc; \*Otro.

**10. ¿Cuáles de estas afirmaciones permitirían mejorar la labor de la Auditoría Interna sobre la gestión de la Responsabilidad Social?** *Seleccione las tres que considere más importantes.* Opciones:

<sup>13</sup> *Importante:* Ver más detalles en el Apéndice 1- Metodología



\*Usar criterios estandarizados al definir materialidad, muestreo y calificación de excepciones; \*Usar herramientas adecuadas para la extracción y el análisis de datos; \*Utilizar indicadores de riesgo para direccionar el trabajo; \*Planes de entrenamiento del personal afectado a este tipo de auditorías; \*Revisar desarrollos, tendencias e información actualizada sobre responsabilidad social pública; \*Revisar informes previos de evaluación de riesgos en la gestión de responsabilidad social, propios y emitidos por otros organismos públicos; \*Evaluar la integridad del análisis de la gestión de riesgos y revisar los reportes de las actividades de vigilancia de riesgos en la gestión de Responsabilidad Social; \*Entrevistar a las máximas autoridades, funcionarios y personal de línea afectados a la gestión de la responsabilidad social; \*Ninguna de las anteriores; \*Ns/Nc.

## 11. ¿Cómo se puede valorar la labor de la auditoría, de la gestión de la Responsabilidad Social?

**Opciones:** \*Por cómo se percibe su contribución en la organización; \*Por conocer las necesidades y expectativas de la organización y de las partes interesadas; \*Por cumplir con el Plan Anual de Trabajo de Auditoría; \*Por presentar el informe en tiempo y forma; \*Por la calidad del informe de auditoría; \*Ninguna de las anteriores; \*Ns/Nc; \*Otro.

## IV. Rol del Auditor frente a la Responsabilidad Social de la organización

*Señale su opinión, según su experiencia y/o idea sobre el rol que debe cumplir el Auditor Interno de una organización del Sector Público Nacional Argentino, para poder llevar a cabo su trabajo en el marco de la auditoría de la gestión de responsabilidad social, con respecto a los siguientes temas:*

En el caso de ser estudiante avanzado, de la Especialización en Auditoría Interna Gubernamental, debe posicionarse en el rol del Auditor Interno de la organización sobre la que está contestando la encuesta.

**12. Indique en qué medida las siguientes aptitudes, son las habilidades deseables, que considera debiera desarrollar el Auditor Interno frente a la Responsabilidad Social, a parte de las esenciales tales como independencia y objetividad, idoneidad, capacidad profesional, competencia y disposición para ejercer el cargo.** **Opciones.** Fila: \*Pericia; \*Relaciones interpersonales; \*Comunicación; \*Confidencialidad; \*Adaptabilidad al cambio; \*Capacidad para trabajar en equipos inter y multidisciplinarios; \*Crear un buen ambiente de trabajo; \*Ética profesional. \*Cumplir con las normas éticas y de conducta; \*Empatía; \*Respeto; \*Otros. Enumerar a continuación. Columna: \*Muy alto; \*Alto; \*Medio; \*Bajo; \*Muy bajo; \*Ns/Nc.

**13. Si seleccionó voluntariamente "Otros", enumere no más de tres habilidades que considere necesarias, para incluir en el listado e indique en qué medida influyen en la construcción del rol del Auditor Interno.** *De lo contrario, pase a la siguiente pregunta:*

**14. Indique en qué medida los siguientes aspectos actitudinales resultarían necesarios e importantes para el desarrollo adecuado del rol:** **Opciones:** Fila: \*Debido cuidado profesional; \*Escepticismo profesional; \*Juicio profesional; \*Diligencia debida; \*Objetividad; \*Independencia; \*Cumplimiento de normas éticas; \*Secreto profesional; \*Capacitación continua; \*Otros. Enumerar a continuación. Columna: \*Muy alto; \*Alto; \*Medio; \*Bajo; \*Muy bajo; \*Ns/Nc.

**15. Si seleccionó voluntariamente "Otros", enumere no más de tres aspectos actitudinales que considere necesarios, para incluir en el listado e indique en qué medida influyen en la construcción del rol del Auditor Interno.** *De lo contrario, pase a la siguiente pregunta.*

**16. Indique en qué medida, percibe como necesarios, los siguientes conocimientos y experiencias, para la construcción del rol del auditor interno?** *Puede seleccionar más de una opción.* **Opciones:** Fila: \*Formación universitaria en carreras afines al giro del negocio; \*Formación universitaria en carreras vinculadas con las Ciencias Económicas y/o el Derecho; \*Formación de posgrado en Auditoría Interna Gubernamental; \*Formación de posgrado en Responsabilidad Social Pública; \*Ejercicio de actividades de gestión en el Sector Público Nacional; \*Ejercicio de actividades de auditoría en el Sector Público Nacional; \*Ejercicio de la docencia en los niveles secundario y/o terciario; \*Ejercicio de la docencia en los niveles universitario y/o posgrado; \*Ejercicio de la investigación; \*Publicación de trabajos científicos; \*Conocimientos, pericia y experiencia en auditoría; \*Conocimiento y habilidades de TIC; \*Capacidades técnicas; \*Desarrollo profesional continuo; \*Otros. Enumerar a continuación. Columna: \*Muy alto; \*Alto; \*Medio; \*Bajo; \*Muy bajo; \*Ns/Nc

**17. Si seleccionó voluntariamente "Otros", enumere no más de tres conocimientos y experiencias que considere necesarios, para incluir en el listado e indique en qué medida influyen en la construcción del rol del Auditor Interno.** *De lo contrario, pase a la siguiente pregunta.*

**18. Indique el grado de dificultad que percibe a la hora de designar auditores internos con las siguientes competencias:** **Opciones:** Fila: \*Conocimientos en ciberseguridad y minería de datos; \*Habilidades de comunicación oral y escrita que, a distintos niveles de la organización, transmitan un



mensaje claro que inspire confianza y credibilidad; \*Capacidad para mantener, adecuadamente, un diálogo continuo y bidireccional, tanto formal como informal con toda la organización; \*Presentar visualmente ideas analíticas fuertes o poderosas; \*Conocimiento de los aspectos técnicos relacionados con el trabajo de auditoría (conceptos financieros, gerenciales y contables, contabilidad de costos, estándares, sistemas y procesos de reportes apropiados para trabajos de auditoría); \*Actitud de escepticismo profesional, es decir, de hacer una evaluación crítica con mente inquisitiva, de la validez de la evidencia obtenida para sostener sus conclusiones; \*Juicio profesional para evaluar la materialidad y el riesgo de auditoría, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría; si la evidencia obtenida es apropiada y suficiente para formular y sostener las conclusiones, entre otras cuestiones. \*Gobierno, riesgo y control; \*Responsable con el cumplimiento y calidad de su trabajo. \*Respetuoso y empático con el otro; \*Objetividad; \*Independencia de criterio; \*Mejora e innovación continuada; \*Brindar servicios de aseguramiento y consultoría que aporten valor agregado a la organización; \*Habilidades personales para liderar equipos de trabajo multi e interdisciplinarios; \*Conocimientos técnicos adecuados para llevar a cabo la labor de auditoría; \*Capacidad para la gestión de la función de auditoría interna; \*Ética profesional. Cumplir con los valores y principios de conducta, dando el ejemplo de un comportamiento ético, para ser coherente con las evaluaciones que realiza; \*Visión de negocios bajo el enfoque de Responsabilidad Social Pública; \*Habilidades analíticas y pensamiento crítico para crear más oportunidades que las que encuentra y convertir las amenazas en ventajas competitivas; \*Conocimiento real del giro del negocio de la organización. **Columna:** \*Muy alta; \*Alta; \*Media; \*Baja; \*Muy baja; \*Ns/Nc.

**19. Indique el grado de conveniencia que percibe a la hora de designar auditores internos con profesiones, en las siguientes materias:** **Opciones:** Fila: \*Contabilidad y Finanzas; \*Economía y Administración; \*Derecho; \*TIC; \*Ciencias de la Salud; \*Ciencias duras; \*Comunicación; \*Capital humano/Recursos humanos; \*Carreras afines al giro del negocio. **Columna:** \*Muy alto; \*Alto; \*Medio; \*Bajo; \*Muy bajo; \*Ns/Nc.

**20. ¿Considera que le cabe al Auditor Interno, en el marco de la auditoría de la gestión de responsabilidad social, una responsabilidad profesional, legal y ética mayor que en otras auditorías?** **Opciones:** \*No; \*Si; \*Parcialmente; \*Ns/Nc.

**21. ¿Piensa que el ámbito de aplicación del trabajo del Auditor Interno, en el marco de la gestión de responsabilidad social, es similar al de otras auditorías?** **Opciones:** \*No; \*Si; \*Parcialmente; \*Ns/Nc.

**22. ¿Estima que el Auditor Interno, en el marco de la gestión de responsabilidad social, tiene responsabilidades que cumplir ante la sociedad, por sobre las que tiene con las autoridades de SIGEN y de las máximas autoridades de la organización en la que fue designado?** **Opciones:** \*No; \*Si; \*Parcialmente; \*Ns/Nc.

**23. ¿Cuáles son las funciones necesarias para que el Auditor Interno pueda llevar a cabo su trabajo, en el marco de la auditoría de la gestión de responsabilidad social?** *Puede seleccionar más de una opción.* **Opciones:** \*Funciones tradicionales; \*Auditar continuamente la gestión de la Responsabilidad Social; \*Evaluar y revisar el proceso de evaluación de riesgo de la gestión de la Responsabilidad Social; \*Analizar la eficiencia, eficacia, economicidad y resultados de la gestión de la Responsabilidad Social; \*Ninguna de las anteriores; \*Ns/Nc; \*Otro.

**24. ¿Cuáles son los retos que debe afrontar el auditor interno en las auditorías de la gestión de la Responsabilidad Social?** *Seleccione los tres que considere más importantes.* **Opciones:** \*Buscar crear más oportunidades que las que se encuentra; \*Superar las adversidades con disciplina; \*Ver los retos como una aventura; \*Convertir las amenazas en ventajas competitivas; \*Poseer el coraje de arriesgarse y enfrentar lo desconocido; \*Ver la realidad de una forma diferente; \*Ofrecer un análisis y una perspectiva de las incidencias detectadas en la auditoría, encontrando la causa raíz de las mismas y ayudando a la organización a implantar acciones correctivas más efectivas; \*Proporcionar servicios que agreguen valor agregado a la organización; \*Desarrollar un rol más activo, sugiriendo acciones correctivas significativas para mejorar la gestión del riesgo; \*Ser un facilitador de la transformación organizacional para generar organizaciones socialmente más responsables; \*Poseer la capacidad para generar aportes, nuevas ideas, propuestas y sugerencias; \*Adaptarse al cambio y poder accionar en contextos cada vez más complejos; \*Realizar el aseguramiento y consultoría objetivos de la efectividad de los controles internos de la organización, sobre la gestión de la responsabilidad social, no sólo evaluándolos sino también brindando su opinión sobre su diseño y como mejorarlos; \*Crear planes de trabajo de auditoría sobre la base del riesgo y su impacto en la organización y en las partes interesadas; \*Educar a la alta gerencia sobre las mejores prácticas en gobierno, riesgo y control de la gestión sobre Responsabilidad Social; \*Mantener una



actitud orientada al servicio, persuadiendo y colaborando con las partes interesadas, en el trabajo de la auditoría, para lograr mejores resultados; \*Mantener actualizados de manera continua sus conocimientos sobre la organización y los riesgos asociados a la gestión de la responsabilidad social; \*Ninguno de los anteriores; \*Ns/Nc.

25. Si seleccionó "Otros", enumere no más de tres retos que debe afrontar el auditor interno en las auditorías de la gestión de la Responsabilidad Social. De lo contrario, pase a la siguiente pregunta.

26. ¿Cuenta con una devolución que le permita saber si ha logrado el respeto de las máximas autoridades de la organización, con respecto a su trabajo, en el marco de la auditoría de la gestión de la responsabilidad social? **Opciones:** \*No; \*Si; \*Parcialmente; \*Ns/Nc.

27. ¿Brinda un servicio profesional con economía, eficiencia y eficacia, en el marco de la auditoría de la gestión de la responsabilidad social? **Opciones:** \*No; \*Si; \*Parcialmente; \*Ns/Nc.

28. ¿Emite informes de auditoría, que divulgan con transparencia y confiabilidad la gestión de responsabilidad social de la organización? **Opciones:** \*No. Especificar a continuación; \*Si. (Salta a la pregunta 30); \*Parcialmente. Especificar a continuación; \*Ns/Nc. (Salta a la pregunta 30).

29. Especificar brevemente.

30. ¿Tiene un rol relevante, para apalancar el cambio de enfoque en la gestión de las organizaciones públicas, generando comprensión y toma de conciencia por parte de las máximas autoridades para que todos los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social? **Opciones:** \*No; \*Si; \*Parcialmente; \*Ns/Nc.

## V. Perfil del Encuestado

31. **Sexo.** **Opciones:** \*Mujer; \*Hombre; \*Prefiero no decirlo; \*Otro

32. **Edad.** **Opciones:** \*Menos de 20 años; \*De 21 a 30 años; \*De 31 a 40 años; \*De 41 a 50 años; \*De 51 a 60 años; \*Más de 60 años

33. **Ámbito, años de experiencia y tipo de relación laboral, en auditoría.** Debe seleccionar una opción en cada grupo (Experiencia laboral, Número de eventos aproximado y Relación laboral). **Opciones:** Fila: \*Auditoría en el Sector Público.Auditor Interno Titular; \*Auditoría en el Sector Público.Auditor; \*Auditoría en el Sector Privado; \*Gestión en el Sector Público; \*Gestión en el Sector Privado; \*Docente de nivel universitario y/o posgrado; \*Docente de nivel secundario y/o terciario. **Columna:** \*De 0 hasta 5 años de experiencia laboral; \*De 6 hasta 10 años de experiencia laboral; \*De 11 hasta 15 años de experiencia laboral; \*Más de 15 años de experiencia laboral; \*De 0 a 50 eventos aproximados; \*De 51 a 100 eventos aproximados; \*De 101 a 150 eventos aproximados; \*Más de 150 eventos aproximados: \*Relación laboral.Empleo Público-Planta Permanente; \*Relación laboral. Empleo Público.Planta Transitoria; \*Relación Laboral.Contratado (RES. SGP Nº 48/02); \*Relación Laboral. Contratado (Ley de Contrato de Trabajo); \*Relación Laboral. Otra

34. **Formación académica.** Puede seleccionar más de una opción. **Opciones:** \*Profesional Universitario en las áreas de las Ciencias Económicas; \*Profesional Universitario en las áreas del Derecho; \*Profesional Universitario en otras áreas del conocimiento; \*Estudiante avanzado de la Especialización en Auditoría Interna Gubernamental; \*Especialista en Auditoría; \*Magister; \*Doctor; \*Otro.

35. **Certificaciones en Auditoría** **Opciones:** \*Por Instituciones con reconocimiento Nacional, \*Por Instituciones con reconocimiento Internacional; \*No posee certificaciones; \*Otro

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

• A continuación, podrá expresar su interés en conocer los resultados del estudio, los cuales le serán remitidos a la dirección de correo electrónico de su preferencia. **Opciones:** \_No; Si

• En el caso que su respuesta sea afirmativa, indicar el correo electrónico por medio del cual desea recibir la información.

**Por favor, recuerde compartir el siguiente enlace con otros auditores gubernamentales:**

**ENLACE:** <https://forms.gle/85oUSRmQqsufGbFg8>

**Por favor, envíe la encuesta.**

Fuente: Cuestionario de elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica. Para su diseño se tuvieron en cuenta las preguntas utilizadas por otros autores, las que fueron adaptadas para este estudio. En concreto, éstas fueron las propuestas por: Victoria (2020); Albanese (2020); Parodi y Cócara (2019); Vásquez-Tejos, J. & Torres-Vallejos, J. (2018); ACGI (2018); Alcántara Córdova (2017); Barrio Fraile (2016); Deloitte (2011).

## 10.2 ANEXO 2. EJERCICIO DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL <sup>14</sup>

**Nota:** Es importante poner de resalto, que con el fin de resguardar la confidencialidad de la información del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI), los datos que a continuación se detallan, y cuya interpretación se presenta en la pág. 80 del presente documento, no reflejan cabalmente la situación real del Instituto, en el año 2019.

Tabla 48. Derechos Humanos

TEMÁTICA: 2. DERECHOS HUMANOS	P	n° PA	Rge
1 Diligencia debida (Total de puntos:10)	0,80	5	4 40,00%
2 Situaciones de riesgo para los derechos humanos (Total de puntos:2)	0,00	1	0 0,00%
3 Complicidad (Total de puntos:2)	1,00	1	1 50,00%
4 Resolución de reclamaciones (Total de puntos:2)	1,00	1	1 50,00%
5 Discriminación y grupos vulnerables (Total de puntos:8)	0,75	4	3 37,50%
6 Derechos civiles y políticos (Total de puntos:4)	2,00	2	4 100,00%
7 Derechos económicos, sociales y culturales (Total de puntos:8)	1,75	4	7 87,50%
8 Principios y derechos fundamentales en el trabajo (Total de puntos:8)	1,00	4	4 50,00%
<b>Resultado Global de Cumplimiento (Total puntos: 44)</b>			<b>24</b>
<b>Cumplimiento Global relativo</b>			<b>54,55%</b>

Fuente: Elaboración propia

### DERECHOS HUMANOS

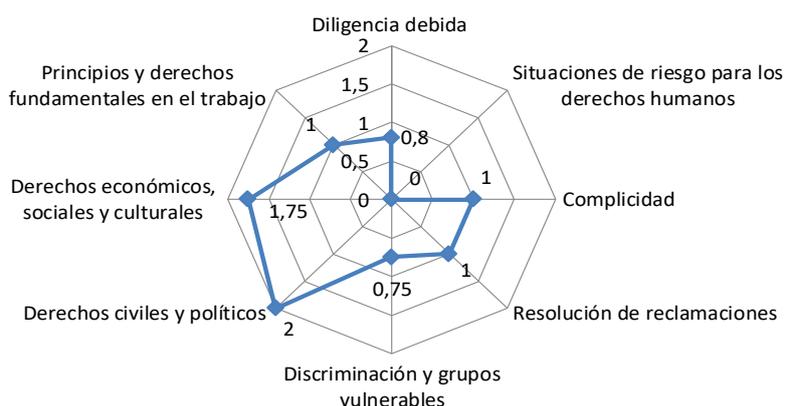


Figura 12. PERFIL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL INSSJP: Derechos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> Ver el Apéndice 3 – Herramienta de control interno, cuya finalidad además de presentar el diseño el instrumento y una guía básica para su uso, contextualizado en el marco de la auditoría de gestión de la Responsabilidad Social, es la de realizar un ejercicio de aplicación de la herramienta, en el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, ya que por razones de economía de espacio, en este documento sólo se presenta, a modo de ejemplo, el análisis parcial, de una de las siete temáticas relevadas.

Tabla 49. Derechos Humanos

Formulario aplicado al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (Año 2019)

Importante: Los datos volcados en el formulario reflejan cabalmente la situación real del Instituto

MATERIA FUNDAMENTAL: DERECHOS HUMANOS						
ASPECTO A VERIFICAR	RESPUESTAS					COMENTARIOS
	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	PUNTAJE	
<b>1 DILIGENCIA DEBIDA</b>						
1.1 La organización ¿posee una política de derechos humanos, que ofrezca una orientación significativa a quienes están dentro de la organización y a quienes están estrechamente ligados a ella?	2	1	0	-	1	Si bien no hay una política documentada sobre derechos humanos. El Instituto realiza acciones para protegerlos.
1.2 ¿Cuenta con los medios para evaluar la manera en que las actividades existentes y propuestas podrían afectar a los derechos humanos?	2	1	0	-	0	No cuenta con mecanismos cuantitativos y/o cualitativos para evaluar la manera en que las actividades actuales o futuras pueden afectar los derechos humanos.
1.3 ¿Cuenta con los medios para integrar la política de derechos humanos en toda la organización?	2	1	0	-	2	Cuenta con delegaciones de la Dirección de Recursos Humanos en todas las sedes de la Institución
1.4 ¿Posee los medios para registrar el desempeño de la política de derechos humanos, a lo largo del tiempo, para poder hacer los ajustes necesarios en las prioridades y el enfoque?	2	1	0	-	0	No cuenta con registros, ni con mecanismos cuali y/o cuantitativos que le permitan, contar con indicadores para evaluar las acciones implementadas para proteger los derechos humanos.
1.5 ¿Lleva a cabo acciones correctivas para tratar los impactos negativos de sus decisiones y actividades?	2	1	0	-	1	Parcialmente. Estas acciones no son muy efectivas con respecto a los afiliados, quienes, por ejemplo: no reciben los medicamentos oncológicos que necesitan en tiempo y forma, vulnerando de esta manera su derecho a la salud.
<b>Subtotal Eje N° 1 (Total de puntos:10)</b>					<b>4</b>	
<b>2 SITUACIONES DE RIESGO PARA LOS DERECHOS HUMANOS</b>						
2.1 La organización ¿cuenta con programas /planes / procedimientos documentados para asegurar el respeto de los derechos humanos, ante situaciones de riesgo? <i>Por ej.: pobreza, sequía, problemas de salud extremos o desastres naturales, entre otras cuestiones.</i>	2	1	0	-	0	No posee planes ni programas de emergencia para paliar este tipo de situaciones.
<b>Subtotal Eje N° 2 (Total de puntos:2)</b>					<b>0</b>	
<b>3 COMPLICIDAD</b>						
3.1 La organización ¿cuenta con procedimientos que aseguren evitar la complicidad? <i>Por ej.: no establecer alianzas formales o informales o relaciones contractuales con contrapartes que cometan abusos de los derechos humanos, entre otros.</i>	2	1	0	1	1	Existe un Área de Penalidades que hace un seguimiento de los prestadores, para que no se vulneren los derechos de los afiliados, aplicando multas si no cumplen con la cantidad y calidad de los servicios contratados. En tanto que en el Registro de Proveedores, no se encuentra relevado el dato, sólo si el proveedor fue sancionado por la ONC.
<b>Subtotal Eje N° 3 (Total de puntos:2)</b>					<b>1</b>	
<b>4 RESOLUCIÓN DE RECLAMOS</b>						
4.1 La organización ¿cuenta con mecanismos (legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, compatibles con los derechos, claros y transparentes, basados en el diálogo y la mediación) de resolución para su propio uso y el de sus partes interesadas, o en su defecto, asegurar su disponibilidad?	2	1	0	-	1	Posee un circuito de reclamos para afiliados (CRM) y otro para proveedores y prestadores (CRP), aunque no siempre llegan a resolver en tiempo y forma los reclamos formulados por los afiliados y prestadores.
<b>Subtotal Eje N° 4 (Total de puntos:2)</b>					<b>1</b>	



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

5 DISCRIMINACIÓN Y GRUPOS VULNERABLES							
5.1	La organización, ¿cuenta con procedimientos que garanticen la no discriminación (por ej.: sexo, raza, credo, religión, etnia, edad, discapacidad, nivel social, migrantes) a sus empleados, beneficiarios/afiliados y demás partes interesadas, ni a nadie con quien tenga algún tipo de contacto o a quien pueda producir un impacto, con sus acciones?	2	1	0	-	1	Si bien no cuenta con manuales de procedimientos, el Instituto realiza acciones tendientes a garantizar la no discriminación. Por ej.: el programa para la incorporación de personas con discapacidad y la incorporación de personas transgénero (aunque sin revelar esta condición) a su plantilla de empleados, entre otras cuestiones.
5.2	¿Examina sus propias operaciones y las operaciones de otras partes dentro de su esfera de influencia, para determinar si existe discriminación directa o indirecta?	2	1	0	-	0	No realiza exámenes para determinar si existe discriminación directa o indirecta.
5.3	¿Facilita a los miembros de grupos vulnerables la toma de conciencia sobre sus derechos?	2	1	0	-	2	Brinda cursos de capacitación y concientización sobre derechos humanos.
5.4	¿Contribuye a compensar una situación de discriminación o el legado de una discriminación pasada, si fuera posible?	2	1	0	-	0	No. Por ej.: los indígenas afiliados al Instituto, no tienen un tratamiento diferencial en cuanto a los servicios que reciben. Incluso tienen muchas dificultades para acceder a los mismos por las distancias y la falta de Internet.
<b>Subtotal Eje N° 5 (Total de puntos:8)</b>						<b>3</b>	
6. DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS							
6.1	La organización ¿respeto los derechos civiles y políticos de todos los individuos? Además de los derechos absolutos, se incluyen por ej.: los derechos a la libertad de opinión y expresión, de reunión pacífica y asociación política, entre otros.	2	1	0	-	2	
6.2	¿Facilita el acceso a un proceso adecuado y el derecho a una audiencia justa antes de que se tomen medidas disciplinarias internas?	2	1	0	-	2	Hay un área de Sumarios donde, el trabajador, previo a que se tomen medidas disciplinarias en su contra, puede realizar los descargos que estime corresponder.
<b>Subtotal Eje N° 6 (Total de puntos:4)</b>						<b>4</b>	
7. DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES							
7.1	La organización ¿respeto los derechos económicos, sociales y culturales de todos los individuos? Por ej.: condiciones de trabajo favorables y justas, cuidado de la salud física y mental de los trabajadores, condiciones laborales adecuadas, entre otros	2	1	0	-	1	Algunas de las sedes no están en buenas condiciones edilicias para brindar condiciones laborales adecuadas
7.2	¿Facilita verdaderas oportunidades de participar sin discriminación en la toma de las decisiones que apoyan prácticas positivas y disuaden de prácticas negativas en relación con esos derechos?	2	1	0	-	2	
7.3	¿Favorece el acceso a la educación y el aprendizaje permanente de sus trabajadores, proporcionando apoyo y facilidades para ello?	2	1	0	-	2	
7.4	¿Une esfuerzos con otras organizaciones e instituciones gubernamentales que apoyen el respeto a los derechos económicos, sociales y culturales y su cumplimiento?	2	1	0	-	2	
<b>Subtotal Eje N° 7 (Total de puntos:8)</b>						<b>7</b>	
8. PRINCIPIOS Y DERECHOS FUNDAMENTALES EN EL TRABAJO							
8.1	¿Evalúa periódicamente el impacto de sus políticas y actividades en la promoción de la igualdad de oportunidades y la no-discriminación?	2	1	0	-	0	No posee indicadores ni mecanismos de seguimiento sobre esta temática.
8.2	¿Permite la libertad de asociación y favorece el reconocimiento eficaz del derecho a la negociación colectiva?	2	1	0	-	2	
8.3	¿Cuenta con procedimientos para la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; el trabajo infantil, la discriminación en relación con el empleo y la ocupación? Por ej.: Evita vincularse con proveedores que contraten a menores de edad	2	1	0	-	1	Si bien existe un registro de proveedores y prestadores estos puntos no están relevados
8.4	¿Toma acciones positivas para proporcionar protección y permitir el ascenso a grupos vulnerables? Por ej.: establecer lugares de trabajo especiales para personas con discapacidad, la representación más equilibrada de mujeres en cargos directivos, entre otros.	2	1	0	-	1	El porcentaje de incorporación de personas con discapacidad, es menor al compromiso asumido del 5%
<b>Subtotal Eje N° 8 (Total de puntos:8)</b>						<b>4</b>	
<b>Resultado Global de Cumplimiento (Total de puntos: 44)</b>						<b>24</b>	
<b>Cumplimiento Global Relativo</b>						<b>54,55%</b>	



Como resultado del relevamiento efectuado, surge que:

1. **Perfil de Responsabilidad Social:** En la Figura 12, se puede observar que, en el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, los ejes de Derechos Civiles y Políticos (2,00), junto con los Derechos económicos, sociales y culturales (1,75) tienen el mayor nivel de cumplimiento. En un nivel de riesgo de cumplimiento medio se encuentran los factores de: Resolución de reclamaciones (1,00), Complicidad (1,00) y Principios y derechos fundamentales en el trabajo (1,00). En tanto, que la detección de Situaciones de riesgo para los derechos humanos (0,00), Discriminación y grupos vulnerables (0,75) y Diligencia debida (0,80), tienen los valores menores, es decir, son los factores con un nivel de riesgo alto.
2. **Resultado Global Relativo de Cumplimiento:** El nivel insuficiente (54,55%) de cumplimiento del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, en materia de Derechos Humanos, indica un escaso nivel de alineación de la organización con los elementos base, necesarios para el ejercicio de la Responsabilidad Social.

Las áreas con un nivel de riesgo alto y un nivel de cumplimiento crítico se encuentran en los ejes: Situaciones de riesgo para los derechos humanos (0,0%), Discriminación y grupos vulnerables (37,5%) y Diligencia debida (40,0%). (Ver Tabla 48).

Las mayores brechas entre la situación actual y la deseada, en los ejes mencionados, se encuentran en las preguntas: 2.1; 1.2; 1.4; 5.2 y 5.4 (Ver Tabla 49), debido a que el Instituto no cuenta con: a) programas/planes/procedimientos documentados que aseguren el respeto de los derechos humanos ante la presencia de situaciones de riesgo o emergencia; b) mecanismos cuantitativos y/o cualitativos para evaluar la manera en que las actividades actuales o futuras, pueden afectar los derechos humanos; c) registros, mecanismos cuali y/o cuantitativos e indicadores que le permitan evaluar las acciones implementadas para proteger los derechos humanos; d) exámenes de sus propias operaciones y las operaciones de otras partes dentro de su esfera de influencia, para determinar si existe discriminación directa o indirecta; y e) con contribuciones para compensar situaciones de discriminación presentes ni pasadas.

A partir de esta información, el auditor deberá identificar las causas que pudieran estar originando este bajo nivel de cumplimiento en el Instituto. A tal fin, deberá aplicar, en las áreas responsables de los ejes mencionados, que son las de mayor riesgo de cumplimiento de acuerdo con el Perfil de la Responsabilidad Social en materia de Derechos Humanos, procedimientos de auditoría que permitan encontrar la causa raíz de los problemas que causarían estos desvíos, para poder formular recomendaciones razonables, oportunas y factibles de aplicación práctica. En base a las cuales, el Instituto deberá establecer un plan con acciones correctivas para cerrar las brechas entre la situación actual y la deseada, indicando en cada caso la acción correctiva, la persona o área responsable de llevarla a cabo y la fecha estimada de cumplimiento, tomando en cuenta que estos ejes requieren de acciones correctivas inmediatas, porque implican un alto riesgo para la viabilidad y sostenibilidad de la Responsabilidad Social en materia de Derechos Humanos.