



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EN INSTITUCIONES  
PÚBLICAS**

**Diseño de la Unidad de Auditoría Interna para el  
Ministerio de Industria, Energía y Minería**

**por**

**Cra. Cecilia Franco  
Cr. Gustavo Delmón  
Cr. Cristian Tabeira**

**TUTOR: Cra. Carmen Rúa  
COORDINADOR: Cra. Gabriela Pintos**

**Montevideo  
URUGUAY  
2025**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República y al Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas, por las herramientas brindadas y la contribución realizada a nuestra formación.

A la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE) y, en particular a la Directora de la Auditoría Interna, por la disposición y la valiosa experiencia compartida a través de la entrevista realizada en el marco de este trabajo.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos y experiencias a lo largo de la Especialización.

A nuestras familias, por el apoyo constante durante todo el proceso de formación.

Agradecemos especialmente a la Cra. Carmen Rúa, tutora de este trabajo, por su tiempo, dedicación y valiosos aportes durante su desarrollo.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y proponer la creación e implementación de una Unidad de Auditoría Interna en el Ministerio de Industria, Energía y Minería, en el marco de la normativa vigente y de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay. Se desarrolla un análisis descriptivo y normativo que permite diseñar una hoja de ruta para la puesta en funcionamiento de la unidad, abordando aspectos institucionales, organizativos y operativos, tales como la elaboración del Estatuto y del Código de Ética, la definición de su ubicación orgánica, la estructura organizativa inicial, los perfiles técnicos requeridos y la adopción de metodologías de trabajo alineadas con los lineamientos de la Auditoría Interna de la Nación. También se examinan los mecanismos de planificación, seguimiento y rendición de cuentas necesarios para ordenar la actividad de la auditoría interna y asegurar su adecuada integración al funcionamiento institucional del organismo. Como resultado del trabajo se presenta una propuesta integral de implementación de la Unidad de Auditoría Interna, acompañada de una estimación presupuestal estructurada en recursos humanos, recursos financieros y tecnologías de la información, concibiendo la auditoría interna como un proceso gradual orientado a fortalecer el control interno, mejorar la gestión pública y promover prácticas de transparencia y mejora continua.

### Palabras claves:

Auditoría Interna, Normas de Auditoría Gubernamental, gestión pública, diseño institucional, Ministerio de Industria, Energía y Minería.

## **CONTENIDO**

1. INTRODUCCIÓN	1
2. AUDITORÍA INTERNA, PILAR ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	2
3. EXPERIENCIA DE OTROS ORGANISMOS	4
4. HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	7
4.1 ESTATUTO	9
4.2 CÓDIGO DE ÉTICA	10
4.3 UBICACIÓN ORGÁNICA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	11
4.3.1 Integración propuesta	12
4.4 ATRIBUTOS Y APTITUD DEL PERSONAL DE LA UAI	13
4.4.1 Responsable de la UAI	13
4.4.2 Auditor interno	14
4.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UAI	14
4.6 INFORMES Y REPORTES DE ACTIVIDADES	15
4.7 RELACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	16
4.8 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UAI	17
4.8.1 Recursos humanos	17
4.8.2 Capacitación y desarrollo de competencias	18
4.8.3 Recursos tecnológicos y de información (TI)	19
4.8.4 Valor estratégico y ventajas institucionales de la propuesta	19
4.9 DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UAI	20
5. CONCLUSIONES	22

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
APÉNDICES	24
A. PROPUESTA DE ESTATUTO	24
B. PROPUESTA DE CÓDIGO DE ÉTICA	35
C. PROPUESTA DE RESOLUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	42
D. PROPUESTA DE RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO Y DEL CÓDIGO DE ÉTICA	44

### Listas de Abreviaturas y Siglas

AIN: Auditoría Interna de la Nación

ASSE: Administración de los Servicios de Salud del Estado

CIA: Certified Internal Auditor

IIA: Instituto de Auditores Internos

MIEM: Ministerio de Industria, Energía y Minería

NAIGU: Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay

TI: Tecnologías de la información

UAI: Unidad de Auditoría Interna

## 1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la administración pública, el fortalecimiento de los sistemas de control interno constituye un aspecto relevante para mejorar la gestión, promover la transparencia y el mejor uso de los recursos públicos. La Auditoría Interna se presenta como una herramienta institucional orientada a evaluar procesos, acompañar a la gestión y contribuir a la mejora continua de las organizaciones.

El presente trabajo aborda el proceso de creación e implementación de una Unidad de Auditoría Interna en el Ministerio de Industria, Energía y Minería, con el objetivo de elaborar una propuesta que contemple los principales aspectos normativos, organizativos y operativos necesarios para su puesta en funcionamiento. Se parte de la hipótesis de que una definición clara del marco interno, la estructura organizativa, los perfiles técnicos y las metodologías de trabajo resulta clave para asegurar la efectividad y la independencia de la función. Para esto se adopta una metodología de carácter descriptivo y analítico, basada en el estudio de la normativa vigente y de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay, complementada con el análisis de la experiencia de otro organismo.

## **2. AUDITORÍA INTERNA, PILAR ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Los organismos comprendidos en el Presupuesto Nacional, así como las personas de derecho público no estatal, se encuentran legalmente obligados a contar con una Unidad de Auditoría Interna (en adelante, UAI). Dicha obligación surge de lo dispuesto en los Art. 46, 48 al 49 y 199 de la Ley 16.736 y fue posteriormente reforzado en los Art. 239, 243 al 245 de la Ley 19.924. A efectos de la aplicación de estas disposiciones el Decreto N.º 280/22 establece el marco normativo relativo a la organización, integración y funcionamiento de las UAI en dichos organismos.

Más allá del cumplimiento formal, contar con una UAI aporta valor directo a la gestión pública. Su papel como mecanismo de control interno independiente permite evaluar si la administración ha identificado, evaluado y gestionando sus riesgos de forma tal de alcanzar sus objetivos. La UAI no actúa como órgano sancionador, sino como un asesor estratégico para el fortalecimiento institucional. El decreto le atribuye dos funciones centrales: los servicios de aseguramiento, es decir verificar que los objetivos se cumplan, y los de consultoría, consistentes en dar recomendaciones para alcanzar los objetivos de forma eficiente, económica y ética.

La independencia técnica constituye un requisito esencial para garantizar que los procesos de evaluación resulten creíbles y efectivos. La vinculación de las UAI con la Auditoría Interna de la Nación asegura que exista una unidad externa técnica que supervise su calidad, que dicte normas técnicas, que evalúe su desempeño y que promueva programas de mejora continua. Esta supervisión técnica fortalece la objetividad de las auditorías y evita que las unidades internas se conviertan en meros órganos decorativos sin capacidad real de influir en la gestión.

La existencia de una UAI es importante para la rendición de cuentas y la transparencia institucional. En un contexto donde los organismos públicos administran recursos colectivos,

el control independiente constituye una señal clara de compromiso con la buena gestión y con el uso responsable de los fondos públicos. Una UAI efectiva no solo detecta problemas, demuestra que la organización está dispuesta a revisarse, corregirse y mejorar continuamente.

### **3. EXPERIENCIA DE OTROS ORGANISMOS**

A efectos de complementar el análisis sobre la importancia de la UAI en los organismos públicos, se incorpora la experiencia de la Administración de los Servicios de Salud del Estado (ASSE), relevada a partir de una entrevista realizada a la Directora de su Auditoría Interna. La magnitud y complejidad del organismo, así como la trayectoria de su unidad de auditoría, permiten extraer aprendizajes aplicables a otros ámbitos de la administración pública.

Desde esta experiencia, la Auditoría Interna es considerada como un aporte fundamental a la gestión, ya que permite analizar los procesos desde una perspectiva independiente y global, diferente a la visión de las áreas auditadas. Esta mirada externa facilita la identificación de debilidades en los controles, así como la formulación de recomendaciones orientadas a la mejora de los procesos y al fortalecimiento de la gestión institucional.

Este enfoque ha sido comprendido y respaldado por el Directorio del organismo, cuyo apoyo es señalado como un factor determinante para el adecuado funcionamiento de la Auditoría Interna. La experiencia demuestra que la auditoría interna difícilmente pueda cumplir su rol sin el respaldo explícito de la máxima autoridad, tanto en términos de independencia como de mayor reconocimiento dentro de la organización. En este sentido la dependencia directa del Directorio constituye una de las principales fortalezas del modelo adoptado por ASSE, al evitar subordinaciones funcionales con áreas que son objeto de auditoría.

A partir de este posicionamiento institucional, la UAI de ASSE ha transitado un proceso de evolución y profesionalización a lo largo de más de treinta años. Inicialmente la función presentaba un perfil predominantemente técnico en la rama de la salud, sin embargo a partir de los concursos realizados en los años 2001 y 2009, se incorporaron profesionales del área contable, consolidándose progresivamente un enfoque más sistemático y alineado con las buenas prácticas de auditoría interna.

Un punto de quiebre de este proceso se produjo en el año 2011, cuando un grupo de funcionarios obtuvo la certificación internacional en auditoría interna (CIA), a través del Instituto Uruguayo de Auditoría. Este hecho marcó un punto de inflexión en la adopción de una metodología de trabajo homogénea, basada en normas y estándares internacionales, fortaleciendo la calidad técnica de los trabajos desarrollados.

En la actualidad la Auditoría Interna de ASSE está integrada por un equipo multidisciplinario de veintitrés funcionarios, entre los que se destacan contadores, abogados, una economista, una odontóloga, una licenciada en enfermería y estudiantes de ciencias económicas. La incorporación de perfiles vinculados directamente a la atención de salud es considerada un valor agregado, dado que permite un abordaje más integral de los procesos, acorde a las características del organismo.

Desde el punto de vista metodológico, la Auditoría Interna de ASSE actúa con dependencia técnica de la Auditoría Interna de la Nación y desarrolla sus actividades conforme a las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay (NAIGU), alineadas a su vez con los estándares globales de auditoría interna. En este marco se elabora anualmente un Plan de Auditoría, priorizado en función del análisis de riesgos de los procesos y aprobado por el Directorio, sin perjuicio de la incorporación de actuaciones especiales que puedan surgir durante el ejercicio.

Los trabajos de auditoría incluyen instancias de trabajo de campo y la elaboración de informes estructurados en torno a hallazgos, riesgos y recomendaciones. No obstante desde la propia experiencia se reconoce que el concepto de “riesgo” puede generar resistencias en las instancias de intercambio con los auditados, motivo por el cual se ha trabajado en reforzar un enfoque orientado a la mejora de los procesos y al acompañamiento de la gestión.

Como parte del proceso se realizan reuniones de cierre con la participación de las áreas auditadas y otras partes involucradas, reconociendo que muchas de las acciones correctivas

exceden el ámbito directo del auditado. Posteriormente los responsables de los procesos elaboran un plan de acción que contiene las recomendaciones formuladas por los auditores, estableciendo responsables, plazos y medidas correctivas, en el marco de una resolución del Directorio que obliga a las unidades auditadas a pronunciarse sobre las observaciones formuladas. Dichos planes son elevados a la máxima autoridad, permitiendo un adecuado seguimiento de las recomendaciones

Finalmente la experiencia de ASSE pone de manifiesto la importancia de contar con un estatuto, un código de ética, una adecuada ubicación orgánica, equipos técnicos capacitados y el respeto estricto de los principios de ética y confidencialidad. Se destaca el rol de la Auditoría Interna de la Nación como organismo de referencia y apoyo técnico en los procesos de creación y fortalecimiento de las unidades de auditoría interna en el sector público.

#### **4. HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR LA UAI**

La creación de una UAI en un organismo público, en este caso el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), no puede abordarse como una medida puntual ni como un simple requisito formal. Se trata de un proceso institucional que se construye de manera gradual y que requiere una secuencia lógica de definiciones, tanto normativas como organizativas, orientadas a asegurar que la función de auditoría interna cuente con condiciones reales para cumplir su cometido.

El primer paso de este proceso está dado por la decisión explícita de la máxima autoridad del organismo de impulsar la creación de la UAI. Este respaldo inicial no sólo legitima la función desde el punto de vista institucional, sino que también permite definir su ubicación orgánica, garantizar un nivel jerárquico adecuado y habilitar la asignación de recursos mínimos para su puesta en marcha.

Definida la voluntad institucional, es importante avanzar en la construcción del marco normativo interno que regirá la función. En este punto la elaboración del Estatuto de Auditoría Interna adquiere una relevancia central, en tanto constituye el documento que delimita formalmente el propósito, la autoridad, las responsabilidades y el alcance de la UAI. Este Estatuto debe elaborarse tomando como referencia los modelos y lineamientos técnicos establecidos por la Auditoría Interna de la Nación y de acuerdo con la normativa vigente, deberá ser remitido previamente a dicho organismo para su consideración, antes de su aprobación por la máxima autoridad del Ministerio.

De manera complementaria la aprobación de un Código de Ética específico para la UAI permite establecer un marco claro de principios y conductas esperadas para quienes desempeñan esta función. La existencia de este instrumento contribuye a orientar el juicio

profesional en situaciones complejas, a reforzar la objetividad y a consolidar la confianza tanto de las autoridades como de las áreas auditadas y demás partes interesadas. Una vez aprobada por la autoridad competente, fortalece la dimensión institucional de la función de auditoría interna.

En paralelo al desarrollo del marco normativo, corresponde definir la ubicación orgánica de la UAI y su estructura inicial. La normativa vigente establece que la auditoría interna debe depender directamente de la máxima autoridad del organismo o de un nivel jerárquico equivalente, evitando subordinaciones con áreas que puedan ser objeto de auditoría. En las etapas iniciales resulta razonable optar por una estructura sencilla y ajustada, que permita concentrar los esfuerzos en los trabajos de aseguramiento prioritarios y facilite la consolidación progresiva de la función.

Otro aspecto relevante en esta hoja de ruta es la definición de los perfiles del personal que integrará la UAI. Tanto el Responsable de la unidad como los auditores internos deben contar con una formación técnica adecuada, experiencia en auditoría gubernamental y un conocimiento suficiente del funcionamiento de la administración pública. La correcta selección del equipo es un factor clave para asegurar la calidad de los trabajos y para adoptar, desde el inicio, una metodología de auditoría coherente y alineada con las normas técnicas vigentes.

En este punto resulta necesario considerar la disponibilidad de recursos para el funcionamiento de la UAI, tanto en términos de personal como de apoyo administrativo y presupuestal. La asignación de estos recursos constituye una condición básica para que la unidad pueda desarrollar sus actividades de manera efectiva y acorde a las responsabilidades que le son asignadas.

Una vez conformada la unidad se torna necesario realizar un primer diagnóstico del sistema de control interno y de los principales procesos del organismo. Este análisis inicial permite

identificar áreas críticas y sirve de base para la elaboración del Plan Anual de Auditoría Interna, el cual debe priorizar las actuaciones en función de criterios objetivos y ser aprobado por la máxima autoridad. El Plan Anual se convierte así en una herramienta central para ordenar el trabajo de la UAI y orientar sus actuaciones durante el ejercicio.

La implementación de metodologías de trabajo, papeles de trabajo estandarizados y mecanismos de control de calidad constituye un paso adicional en el proceso de consolidación de la unidad. La adopción de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay y de las guías técnicas de la Auditoría Interna de la Nación permite asegurar la consistencia de los trabajos y facilita la supervisión técnica externa. El registro sistemático de hallazgos y el seguimiento de las recomendaciones formuladas fortalecen el impacto de la auditoría interna en la mejora de la gestión.

Finalmente la hoja de ruta se completa con la definición de instancias formales de comunicación y seguimiento. La elaboración de informes de auditoría, la presentación de reportes periódicos de actividad y la realización de reuniones de seguimiento con las autoridades permiten rendir cuentas sobre la actuación de la UAI, monitorear el grado de avance del Plan Anual y promover el cumplimiento de las recomendaciones. Estas instancias no implican injerencia en el contenido técnico de los trabajos, sino que contribuyen a integrar la función de auditoría interna al funcionamiento institucional del organismo.

La creación de la UAI se concibe como un proceso continuo y progresivo, orientado a fortalecer el sistema de control interno, mejorar la gestión pública y generar valor para la organización, en línea con las exigencias normativas y las buenas prácticas de auditoría en el sector público.

#### **4.1 ESTATUTO**

El estatuto de Auditoría Interna constituye el documento fundamental que define el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la UAI. Su contenido se debe alinear con las NAIGU y con las buenas prácticas internacionales del Instituto de Auditores Internos (IIA), asegurando que la función de auditoría interna mantenga su naturaleza, alcance y autonomía. El estatuto establece claramente lo que la UAI puede y debe hacer, así como los límites dentro de los cuales debe actuar, constituyendo un marco imprescindible para que la función agregue valor, fortalezca el control interno y apoye la mejora de la gestión pública.

En cumplimiento de las disposiciones del artículo 51 de la Ley N° 16.736 y del Decreto N° 280/022, las UAI deben elaborar su Estatuto tomando como base la Norma Técnica N.º 2/2012 de la AIN. Este proyecto debe ser remitido previamente a la AIN para la emisión de la opinión técnica obligatoria, en virtud de la superintendencia técnica que ejerce sobre todas las UAI del Estado. Una vez aprobado por la máxima autoridad del organismo, el Estatuto se convierte en un instrumento de cumplimiento obligatorio tanto para la UAI y sus integrantes como para la organización en su conjunto. <sup>1</sup> En función de lo anterior y tomando como base el anexo de la Norma técnica N°2, se presenta en el apéndice una propuesta de Estatuto. (Apéndice A)

## **4.2 CÓDIGO DE ÉTICA**

Es un instrumento esencial para orientar la conducta de quienes ejercen la función de auditoría interna, fijando principios y expectativas que deben sostener el juicio profesional en cualquier contexto institucional. Su elaboración basada en estándares internacionales y en las pautas técnicas definidas por la AIN, asegura un marco coherente de integridad, objetividad y responsabilidad. Al ser aprobado por la máxima autoridad del organismo, adquiere el carácter de norma formal cuyo cumplimiento recae directamente en auditores, funcionarios y

---

<sup>1</sup> Así: Auditoría Interna de la Nación. (2012). Actualización de la Norma Técnica N.º 2/2012: Modelo de estatuto para las Unidades de Auditoría Interna del Estado. Ministerio de Economía y Finanzas.

proveedores de servicios contratados que desempeñen tareas o cumplan funciones vinculadas a la actividad de auditoría interna..

El Código contribuye a fortalecer la confianza en la labor de auditoría interna, promoviendo una cultura ética que trasciende las particularidades de cada organización. La revisión técnica previa de la AIN garantiza la adecuada alineación con las buenas prácticas nacionales e internacionales y favorece un ejercicio profesional basado en la transparencia, el rigor y la independencia. En el apéndice de este trabajo se propone un modelo de Código de Ética adaptado a los lineamientos de la Norma Técnica N.º 6/2022. (Apéndice B) <sup>2</sup>

### **4.3 UBICACIÓN ORGÁNICA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La UAI del MIEM se deberá ubicar en un nivel orgánico superior, garantizando su independencia técnica respecto de la estructura administrativa del inciso.<sup>3</sup> Su posición jerárquica deberá permitir el desarrollo de la función de auditoría interna con autonomía en la planificación, ejecución, seguimiento y comunicación de sus actividades sin interferencia de las áreas operativas.

En cuanto a su dependencia jerárquica, la normativa establece que las unidades de auditoría interna deben mantener un vínculo directo con la máxima autoridad del organismo. En el caso del MIEM, esto implica que la UAI podrá depender directamente de la Ministra, o bien del Subsecretario o del Director General, garantizando la independencia técnica requerida. Cualquiera de estas alternativas deberá operar sin perjuicio de la dependencia técnica de la AIN, en virtud de la superintendencia técnica que esta ejerce sobre las unidades de Auditoría Interna.

---

<sup>2</sup> Así: Auditoría Interna de la Nación. (2022). Norma Técnica N.º 6/2022: Modelo de Código de Ética para la función de Auditoría Interna (pp. 1–3). Ministerio de Economía y Finanzas

<sup>3</sup> Así: Uruguay. (2022, agosto 31). Decreto N.º 280/022: Regulación de las Unidades de Auditoría Interna. Recuperado <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/280-2022>

La estructura organizativa inicial de la UAI del MIEM se deberá diseñar de forma acorde al comienzo de sus actividades y a la necesidad de la realización de trabajos de aseguramiento. En esta etapa la UAI estará integrada con un mínimo de funcionarios que permita desarrollar la función de manera apropiada.

#### **4.3.1 Integración propuesta**

1- Un Director, que será el responsable de la UAI, encargado de la planificación, supervisión, comunicación y seguimiento de los trabajos de auditoría, así como del relacionamiento técnico con la AIN y con la dirección del Ministerio. También se encarga de definir el marco normativo de auditoría a seguir, y de los registros propios de la UAI.

2- Un Equipo de dos Auditores internos, responsables de ejecutar los trabajos de auditoría, realizar pruebas de aseguramiento, relevar información, documentar procesos y colaborar en la elaboración de informes.

3- Una Secretaria responsable de asistir en la gestión documental, el archivo de papeles de trabajo, la coordinación logística y el soporte general de la Unidad. También debe colaborar en llevar los registros internos de la UAI.

El diseño de una estructura simple se justifica porque en una etapa inicial, es conveniente contar con un equipo reducido que pueda enfocarse en los trabajos de aseguramiento más relevantes, como la revisión de los procesos básicos y el control del cumplimiento normativo. Una dotación mínima favorece la coordinación directa, la asignación clara de tareas y la incorporación gradual de metodologías de auditoría acordes a la realidad del MIEM.

Comenzar con una estructura ajustada evita la creación de un esquema más amplio de necesario, permitiendo que la UAI se consolide gradualmente y que su expansión futura se realice en función del volumen de trabajo, la complejidad de los procesos auditados y las necesidades que vayan surgiendo con el avance de la función.

Una vez fortalecida la capacidad técnica de la UAI y ampliada su estructura, el equipo podrá incorporar de manera progresiva trabajos de consultoría interna, orientados a apoyar a las áreas del MIEM en la mejora de sus procesos, la gestión de riesgos y el fortalecimiento del control interno, complementando así las tareas de aseguramiento y contribuyendo al desarrollo institucional del organismo.

#### **4.4 ATRIBUTOS Y APTITUDES DEL PERSONAL DE LA UAI**

El personal de la UAI del MIEM deberá contar con formación técnica sólida, criterio profesional y una comprensión integral del funcionamiento de la administración pública, incluyendo su normativa presupuestal, de gestión y de control interno. Se espera que quienes integren la UAI posean capacidades analíticas avanzadas, dominio de metodologías de auditoría gubernamental, manejo adecuado de riesgos, así como habilidades para interpretar, evaluar y documentar procesos de manera sistemática y objetiva.

Los funcionarios deberán demostrar aptitudes relacionadas con el pensamiento crítico, la capacidad de comunicación técnica efectiva, el manejo adecuado de la información pública sensible y la habilidad para interactuar con distintas áreas del organismo sin comprometer la objetividad e independencia funcional de la auditoría interna. Será especialmente valorado el compromiso con la mejora continua, la actualización profesional permanente, la comprensión de los principios de buen gobierno y la alineación a los estándares internacionales que guían la práctica de auditoría interna en el sector público.<sup>4</sup>

##### **4.4.1 Responsable de la UAI**

El Responsable deberá contar con una sólida formación en auditoría gubernamental, comprensión de la organización, formación en control interno y capacidad para interpretar el

---

<sup>4</sup> Así: Uruguay. Auditoría Interna de la Nación. (2011, 22 de agosto). Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay (NAIGU) y Guías Técnicas. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/sites/ministerio-economia-finanzas/files/documentos/publicaciones/NAIGU-y-Guias-Tecnicas.pdf>.

marco normativo aplicable al sector público. Se espera que posea habilidades de liderazgo técnico, criterio profesional maduro y aptitud para la toma de decisiones en contextos complejos, manteniendo siempre la independencia y el juicio objetivo. Deberá demostrar competencia para gestionar relaciones institucionales de alto nivel, comunicar hallazgos con claridad y conducir procesos de auditoría conforme a estándares internacionales, garantizando la calidad y consistencia técnica de las revisiones.

#### **4.4.2 Auditor interno**

El Auditor deberá poseer habilidades prácticas para la aplicación de metodologías de auditoría, capacidad para analizar información diversa, identificar riesgos y evaluar controles en ámbitos administrativos y operativos. Se requiere que cuente con atención al detalle, rigor documental y disposición a aplicar procedimientos de trabajo de acuerdo con las NAIGU. Deberá mostrar apertura al aprendizaje continuo, capacidad para adaptarse a distintas áreas del MIEM y habilidad para mantener un relacionamiento profesional adecuado con los responsables de los procesos auditados, sin comprometer la objetividad ni la independencia.

### **4.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UAI**

La UAI deberá contar con mecanismos de gestión administrativa que permitan organizar, ordenar y dar seguimiento a las actividades previstas, asegurando el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría Interna y el uso adecuado de los recursos disponibles. Estos mecanismos no tienen un fin exclusivamente formal, sino que constituyen una herramienta de apoyo para la conducción cotidiana de la unidad y para la supervisión de su desempeño.

La gestión administrativa de la UAI comprenderá, entre otras tareas, la programación de los trabajos a realizar, la asignación de tareas al personal y el seguimiento de los plazos previstos. Deberá asegurarse el registro y archivo ordenado de la documentación de auditoría, el

seguimiento de los trabajos efectuados a fin de facilitar eventuales instancias de revisión o control.

En este marco los registros administrativos deberán contemplar también la información presupuestal asociada al funcionamiento de la UAI, en aquellos casos que exista una asignación de recursos por sector o por unidad. El seguimiento del presupuesto constituye una herramienta relevante para la adecuada administración de los recursos disponibles, permitiendo vincular la planificación de las actividades con las posibilidades reales de ejecución.

Resulta importante considerar la planificación estratégica de la función. En especial cuando la UAI se crea por primera vez, es esperable que no todas las actividades puedan desarrollarse desde el inicio. Por ello la definición de objetivos a mediano plazo permite organizar un proceso de fortalecimiento gradual de la función, articulando el Plan anual de Auditoría con una visión de desarrollo progresivo.

El control interno de las actividades de la UAI permitirá verificar el grado de avance del Plan Anual, identificar posibles desvíos y adoptar oportunamente las medidas correctivas que resulten necesarias. De esta forma se fortalece la consistencia metodológica del trabajo de auditoría interna y se asegura la disponibilidad de información confiable para rendir cuentas tanto a la autoridad del organismo como a la AIN.<sup>5</sup>

#### **4.6 INFORMES DE REPORTES DE ACTIVIDAD**

La elaboración de informes y reportes periódicos de actividades constituye un componente central de la rendición de cuentas de la UAI. A través de estos instrumentos, la UAI informa a la autoridad del MIEM sobre el grado de avance de su planificación, el cumplimiento de los

---

<sup>5</sup> Así: Uruguay. Auditoría Interna de la Nación. (2011, 22 de agosto). Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay (NAIGU) y Guías Técnicas. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/sites/ministerio-economia-finanzas/files/documentos/publicaciones/NAIGU-y-Guias-Tecnicas.pdf>.

objetivos establecidos y la utilización de los recursos asignados, permitiendo contar con una visión general del desempeño de la función de auditoría interna.

La UAI elaborará reportes mensuales de actividad, estarán orientados a informar sobre el estado de avance del Plan Anual de Auditoría Interna, los trabajos en curso, los principales avances alcanzados durante el período y en caso de corresponder, las dificultades o desvíos relevantes respecto de la planificación prevista. La finalidad de estos informes es facilitar el monitoreo de la gestión de la propia unidad, sin generar una carga administrativa excesiva.

Los reportes mensuales no sustituyen a los informes de auditoría individuales, los cuales conservan su carácter técnico y específico, sino que cumplen una función complementaria de control y seguimiento de la actividad global de la UAI. La existencia de estos reportes periódicos contribuye a fortalecer la transparencia de la función de auditoría interna y a facilitar la evaluación de su aporte en relación con las expectativas de las partes interesadas, sin afectar la independencia ni la objetividad que deben caracterizar el trabajo de auditoría interna.

#### **4.7 RELACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO**

La relación con las partes interesadas constituye un aspecto relevante para el adecuado funcionamiento de la UAI. La misma deberá identificar a sus principales stakeholders, entre los que se incluyen la máxima autoridad del organismo, los niveles jerárquicos superiores y la AIN, y establecer instancias formales de comunicación que permitan realizar un seguimiento ordenado de su actividad.

Se prevé la realización de reuniones periódicas, de carácter mensual o trimestral, orientadas al seguimiento del Plan Anual de Auditoría Interna y al análisis general del desempeño de la unidad. Estas instancias de intercambio se apoyarán en la información contenida en los

reportes mensuales de actividades elaborados por la UAI, los cuales actuarán como insumo para contextualizar el grado de avance de la planificación, aclarar aspectos relevantes y evaluar la alineación de la actividad de auditoría interna con las necesidades del organismo.

Las reuniones de seguimiento no implican subordinación funcional ni injerencia en el contenido técnico de los trabajos de auditoría, ni sustituyen los mecanismos formales de rendición de cuentas. Por el contrario constituyen un espacio complementario que contribuye a mantener una adecuada coordinación institucional.

#### **4.8 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UAI**

El presente presupuesto se concibe como un instrumento de planificación estratégica, orientado a definir las necesidades de recursos para la implementación de la UAI, sin recurrir a la estimación de montos ni a la asignación de partidas específicas. Esta decisión responde a la intención de priorizar la viabilidad institucional del proyecto, demostrando que la instalación de la UAI puede llevarse adelante sin generar incrementos significativos en el gasto, mediante el uso eficiente de los recursos existentes y el apoyo de los organismos rectores del sistema de control interno.

##### **4.8.1 Recursos humanos**

Desde la perspectiva de los recursos humanos, se propone que la dotación inicial de la UAI se integre, en forma mayoritaria, con personal ya vinculado a la institución, evitando la realización de nuevas contrataciones que impliquen costos adicionales.

La estrategia de reasignación interna se fundamenta en la existencia de funcionarios con formación técnica y experiencia suficiente en áreas administrativas, contables, financieras o jurídicas, cuyo conocimiento del funcionamiento institucional constituye un activo relevante para el desempeño de la función de auditoría interna. La incorporación de estos perfiles

permite acelerar el proceso de implementación, fortalecer el enfoque preventivo del control y favorecer la apropiación institucional de la UAI.

De manera excepcional, se considera necesaria la contratación específica del Director de la UAI, dado que este cargo requiere una formación especializada, experiencia comprobada en auditoría y control interno, conocimiento de la normativa vigente y de los estándares profesionales aplicables, así como atributos de independencia técnica, liderazgo y criterio profesional. La existencia de una conducción técnicamente calificada resulta un factor crítico de éxito para asegurar la credibilidad, efectividad e independencia de la UAI.

#### **4.8.2 Capacitación y desarrollo de competencias**

En relación con la capacitación del personal, se propone un esquema de fortalecimiento de capacidades basado en el aprovechamiento de instancias de formación gratuitas o provistas por el Estado, evitando incurrir en gastos adicionales durante la etapa inicial de funcionamiento.

Se destaca la oferta de capacitación brindada por la AIN, que incluye cursos, talleres y actividades de formación orientadas al desarrollo de competencias en auditoría interna en el sector público. La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) constituye un ámbito relevante de formación, a través de cursos vinculados a gestión pública, control interno, ética, administración financiera y fortalecimiento institucional, así como del curso de Auditor Gubernamental, todos ellos directamente aplicables al desempeño de la UAI.

Adicionalmente se prevé que las primeras auditorías sean realizadas con supervisión y acompañamiento técnico de la AIN, práctica habitual en los procesos de instalación de nuevas unidades de auditoría interna. Este mecanismo permite asegurar la correcta aplicación de metodologías y estándares, reducir riesgos operativos y contribuir al aprendizaje progresivo

del equipo auditor, fortaleciendo la calidad técnica de los informes desde las primeras intervenciones.

#### **4.8.3 Recursos tecnológicos y de información (TI)**

En materia de recursos tecnológicos, la propuesta prioriza el uso exclusivo de la infraestructura informática ya disponible en la institución, descartando en una primera etapa, la adquisición de software especializado o herramientas avanzadas de análisis de datos.

Considerando que aún no se cuenta con información completa sobre el grado de digitalización de la documentación institucional, se estima adecuado iniciar las actividades de auditoría utilizando herramientas de uso general, tales como planillas electrónicas y aplicaciones existentes, que resultan suficientes para el desarrollo de las primeras auditorías y para la sistematización básica de la información.

También se plantea la utilización de los equipos informáticos actualmente disponibles, promoviendo la reasignación y optimización de los recursos tecnológicos antes que la realización de nuevas inversiones.

#### **4.8.4 Valor estratégico y ventajas institucionales de la propuesta**

El enfoque presupuestal propuesto permite demostrar que la implementación de la UAI no representa una carga financiera significativa para la institución, al tiempo que genera beneficios sustantivos en términos de gobernanza, transparencia y mejora de la gestión.

La propuesta se presenta como altamente motivante y convincente, al combinar bajo impacto presupuestal con alto valor agregado, constituyéndose en una herramienta estratégica para la toma de decisiones y para el fortalecimiento institucional de mediano y largo plazo.

## **4.9 DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UAI**

La instalación de la UAI en la institución constituye un hito relevante en el fortalecimiento del sistema de control interno y de la gobernanza organizacional. En este contexto la difusión y comunicación a las partes interesadas se presentan como una condición necesaria para asegurar una adecuada comprensión del proceso de implementación, legitimar la función de auditoría y facilitar su efectiva inserción en la estructura institucional.

La comunicación institucional deberá enfatizar que la UAI se constituye como una función permanente, independiente y objetiva, orientada a agregar valor y mejorar las operaciones de la organización, y no como un mecanismo de control sancionatorio.

Durante la etapa de instalación, la difusión deberá centrarse en explicar:

- Qué es la Auditoría Interna y cuál es su rol dentro de la organización.
- El alcance de sus funciones y los límites de su actuación.
- La forma de trabajo prevista, incluyendo la planificación anual y el relacionamiento con las áreas auditadas.
- Los principios que rigen su accionar, tales como independencia, competencia profesional, interés público, objetividad y confidencialidad.

Esta instancia resulta especialmente relevante para reducir resistencias, alinear expectativas y promover una actitud colaborativa por parte de las distintas áreas de la institución.

La comunicación a las partes interesadas deberá poner énfasis en el alineamiento de la UAI con el plan estratégico organizacional y con las necesidades institucionales. Se deberá explicitar cómo la planificación de la auditoría interna se orienta a acompañar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y contribuir a la mejora de la gestión, la eficiencia en el uso de los recursos y la transparencia.

Una estrategia adecuada de difusión y comunicación en la etapa de instalación de la UAI en el MIEM permitirá facilitar su aceptación institucional, fortalecer su legitimidad y favorecer en una primera etapa, resulta fundamental comunicar de manera clara y oportuna la decisión institucional de crear e instalar la UAI, destacando que dicho proceso cuenta con el respaldo expreso de la máxima autoridad de la organización. Este respaldo resulta clave para garantizar la independencia funcional de la Auditoría Interna y para generar confianza en las áreas involucradas respecto al ejercicio de la función.

## **5. CONCLUSIONES**

El desarrollo de este trabajo permitió elaborar una propuesta integral para la creación e implementación de una UAI en el MIEM, considerando los principales aspectos normativos, organizativos y operativos. El análisis realizado sugiere que una auditoría interna bien diseñada puede contribuir a la gestión, y es un instrumento que fortalece la rendición de cuentas.

El trabajo resalta la importancia de definir un marco normativo claro, asegurar una ubicación jerárquica adecuada, establecer una estructura organizativa inicial coherente, seleccionar perfiles técnicos apropiados y adoptar metodologías alineadas con las normas vigentes. Estos elementos resultan fundamentales para garantizar la independencia técnica y la efectividad de la función de auditoría interna. La experiencia de otros organismos públicos, como ASSE, evidencia que el respaldo de las autoridades y un proceso de implementación progresivo son factores determinantes para el funcionamiento adecuado de la unidad.

Se destaca que la creación de una UAI debe entenderse como un proceso gradual. Requiere planificación, asignación de recursos y un acompañamiento institucional constante. La hoja de ruta propuesta ofrece una visión concreta para poder implementar la UAI.

Entre las limitaciones del trabajo se encuentra que se centra en desarrollar la propuesta, sin evaluar los efectos de su aplicación práctica. Sin embargo proporciona un marco de referencia útil para futuras instancias de implementación y para la toma de decisiones por parte de las autoridades.

La creación de una UAI diseñada de acuerdo a la normativa vigente y a las buenas prácticas de auditoría gubernamental representa una oportunidad para fortalecer la gestión pública, mejorar los mecanismos de control y fomentar una cultura organizacional orientada a la transparencia y la mejora continua en el MIEM.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Auditoría Interna de la Nación. (s.f) Norma Técnica N.º 2 – Estatuto de Auditoría Interna. Montevideo, Uruguay.

Auditoría Interna de la Nación.(s.f) Norma Técnica N.º 6 – Código de Ética de la Auditoría Interna. Montevideo, Uruguay.

Auditoría Interna de la Nación.. Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay (NAIGU). Montevideo, Uruguay.

Decreto N.º 280/022. (2022). Reglamentación de las Unidades de Auditoría Interna en los organismos comprendidos en el Presupuesto Nacional y personas públicas no estatales. República Oriental del Uruguay.

Ley N.º 16.736. (1996). Presupuesto Nacional. República Oriental del Uruguay.

Ley N.º 19.924. (2021). Presupuesto Nacional. República Oriental del Uruguay

.

## **7. APÉNDICES**

### **Apéndice A: Propuesta de Estatuto**

#### **ESTATUTO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

#### **MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA (MIEM)**

La Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio de Industria, Energía y Minería desarrollará sus actividades de conformidad con la misión, alcance, organización, autoridad, responsabilidad, independencia y objetividad establecidas en el presente Estatuto.

La UAI actuará con vínculo de dependencia técnica con la Auditoría Interna de la Nación (AIN) de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 51 de la Ley N.º 16.736 y sus modificaciones, y en el Decreto N.º 280/022, sin perjuicio de su dependencia funcional y administrativa con el MIEM.

El MIEM deberá adecuar la regulación de los aspectos funcionales y administrativos a la UAI, de acuerdo y en función del Estatuto así como de las demás normas que regulen la actividad de la auditoría interna.

#### **Artículo 1 – Misión**

La UAI del MIEM tiene la misión de brindar servicios de aseguramiento y consulta, con carácter independiente y objetivo, destinados a agregar valor y mejorar las operaciones del Ministerio.

**Naturaleza del trabajo.** La actividad de auditoría interna debe contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización, aportando un enfoque sistemático y disciplinado

para evaluar y mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control y contribuir a la transparencia en el ejercicio de la función pública.

## **Artículo 2 – Alcance del trabajo**

El alcance establecido en el plan de trabajo debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo y debe asegurar:

- La adecuación del gobierno corporativo para el logro de sus metas y cumplimiento de sus objetivos, con eficacia, eficiencia, economía y ética.
- El cumplimiento de normas vigentes.
- La eficacia de la identificación y gestión de riesgos.
- La eficacia de las políticas, procedimientos y actividades de control.
- La integridad, veracidad y calidad de los datos y de los sistemas de información.
- La adecuada protección de los recursos y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.
- Los resultados de las operaciones o programas sean consistentes con las metas y objetivos establecidos.
- Las operaciones o programas se lleven a cabo de manera efectiva, eficiente, económica y transparente.

## **Consultorías y asesoramiento**

Los trabajos de consultoría y asesoramiento sólo podrán realizarse cuando sean compatibles con la misión de la UAI.

El alcance, los objetivos y los demás elementos necesarios para la correcta ejecución de dichos trabajos deberán acordarse con el solicitante; sin embargo los integrantes de la UAI deben asegurar que ese alcance sea suficiente para cumplir los objetivos establecidos.

Asimismo deberán abstenerse, durante un período razonable, de emitir opiniones de aseguramiento sobre los trabajos de consultoría y asesoramiento en los que hayan intervenido.

### **Artículo 3 – Organización**

La UAI forma parte de la estructura de gobierno corporativo del MIEM. Deberá contar con una organización eficaz para el ejercicio de sus funciones y para el desarrollo de la actividad de auditoría interna, la cual deberá ser proporcionada por el Jerarca del MIEM, de acuerdo con la propuesta que le formule la UAI.

El Responsable es la autoridad máxima de la UAI, y será el canal a través del cual esta se comunicará directamente con el Jerarca máximo del MIEM y con la Auditoría Interna de la Nación (AIN).

### **Artículo 4 – Autoridad**

El personal de la UAI tendrá acceso libre e irrestricto a toda la información, bases de datos, registros, personal y bienes de la entidad que resulten pertinentes para la ejecución de sus trabajos.

Los integrantes de la UAI deberán respetar la propiedad y el valor de la información recibida, otorgando el tratamiento correspondiente según la calificación realizada por su titular y de acuerdo con las normas que regulan el acceso a la información pública. La información que se encuentre en poder de cualquier persona u órgano público, estatal o no, se presume pública, salvo que haya sido previamente calificada.

El personal de la UAI deberá actuar con prudencia en el uso y protección de la información obtenida durante el desarrollo de su labor, y no podrá utilizarla en beneficio propio o de terceros, ni de manera contraria a la normativa, ni en detrimento de la organización.

El Responsable será quien indique al Jerarca del organismo el tratamiento que deba aplicarse a la información emanada de la UAI, a efectos de su clasificación.

### **Artículo 5 – Responsabilidad**

Las personas que integren la UAI no deberán:

- Participar en la identificación de los riesgos ni en la ejecución de los procesos de gestión de los cometidos del MIEM, salvo en lo referido a la gestión de riesgos propia de la actividad de auditoría interna.
- Intervenir en la definición y ejecución de las actividades y procedimientos administrativos de apoyo.
- Dirigir las actividades de funcionarios del MIEM que no pertenezcan a la UAI, excepto aquellos que hayan sido asignados a equipos de auditoría o destinados a colaborar de alguna forma con los auditores internos.
- Intervenir en trabajos en los que pudieran existir conflictos de interés.

### **Responsabilidades específicas del Responsable de la UAI**

Sin perjuicio de lo establecido en el Decreto 280/022 y en la normativa nacional aplicable a la función, el Responsable de Auditoría tendrá las siguientes responsabilidades:

- Elaborar y proponer la estructura organizativa de la UAI, la cual, con previa opinión técnica de la AIN, deberá ser elevada al Jerarca para su aprobación.
- Gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna, asegurando que cumpla con sus cometidos y agregue valor a la Organización.
- Asegurar que los recursos destinados a la auditoría sean apropiados, suficientes y asignados de manera eficaz para cumplir con los objetivos y el plan aprobado. A tales efectos, evaluará anualmente las necesidades y las comunicará al Jerarca mediante un informe detallado para que se adopten las medidas necesarias.
- Participar en los procesos de selección del personal de la UAI, a fin de garantizar su calificación, competencia, integridad e idoneidad profesional para el ejercicio de la función, así como su experiencia o capacitación en las áreas vinculadas a los cometidos de la Organización, conforme a los lineamientos de la AIN.
- Evaluar anualmente si el personal de la UAI reúne, en forma combinada, los conocimientos, aptitudes y competencias necesarios para ejercer eficazmente sus responsabilidades y cumplir con los objetivos, comunicándose al Jerarca y a la AIN.
- Formular el Plan de Auditoría basado en el análisis de riesgos, contemplando los requerimientos y prioridades de la Organización, y presentarlo al Jerarca para su aprobación y a la AIN en las instancias que ésta determine. Los objetivos y criterios de

priorización deberán ser consistentes con los objetivos estratégicos institucionales.

- Aprobar o designar al responsable de aprobar, el plan específico de trabajo, el programa y sus modificaciones, así como los papeles de trabajo elaborados durante las auditorías.
- Establecer y ejecutar un programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la actividad de auditoría interna, informando periódicamente los resultados al Jerarca y a la AIN.
- Definir los mecanismos de difusión de los resultados de auditoría hacia los interesados, el Jerarca y la AIN, según corresponda. Antes de remitir información a interesados externos, deberá evaluar los riesgos que dicha difusión pudiera implicar para la Organización y consultar al Jerarca y a los órganos de asesoría.
- Implementar un proceso de seguimiento de las recomendaciones formuladas, con el fin de verificar que las medidas adoptadas por el Jerarca hayan sido implementadas eficazmente, o que este haya aceptado el riesgo y decidido no adoptar acciones adicionales.
- Realizar la calificación de la información relativa al plan anual, al programa de trabajo y a los informes de auditoría. Encomendar esta tarea al personal de la UAI respecto de los papeles de trabajo y demás documentos de cada auditoría, comunicando al Jerarca para su aprobación.

- Informar oportunamente al Jerarca y a la AIN, en las instancias establecidas, sobre el grado de avance del Plan de Auditoría, así como sobre cualquier circunstancia que modifique u obstaculice su cumplimiento. También deberá comunicar a la AIN, cuando corresponda o cuando le sea requerido, los resultados de los trabajos de auditoría, el avance de los planes de acción y los hallazgos pendientes de respuesta.
- Establecer políticas y procedimientos que orienten la actividad de auditoría interna, adecuados al tamaño, estructura y complejidad de la Organización.
- Colaborar con la AIN en todas las instancias o actividades que ésta requiera para fortalecer la gestión de la auditoría interna.
- Remitir a la AIN, dentro de los plazos normativos, toda la información relativa a las auditorías realizadas, informes de control interno y de gobierno institucional, a efectos de integrar el sistema de información de auditoría interna gubernamental (art. 73 de la Ley 19.535 y modificativas).

Informará al Jerarca máximo del organismo respecto de:

- El apartamiento o incumplimiento del Código de Ética y de las normas que regulan la actividad.
- Exposiciones significativas a riesgos y asuntos de control, incluidos riesgos de fraude, cuestiones de gobernanza y otros asuntos que requieran la atención del Jerarca.
- El aseguramiento de que cada compromiso del Plan de Auditoría Interna sea ejecutado, incluyendo la definición de objetivos y alcance, la asignación adecuada de recursos y su supervisión, la correcta documentación de los programas de trabajo y de

los resultados de las pruebas, así como la comunicación de los resultados, conclusiones y recomendaciones a las partes interesadas.

- La garantía de que los principios de integridad, objetividad, confidencialidad y competencia sean aplicados y resguardados.

### **Artículo 6 – Independencia y objetividad**

La actividad de auditoría interna debe ser independiente y los auditores internos deben actuar con objetividad en el cumplimiento de su trabajo, manteniendo una actitud imparcial y neutral, y evitando cualquier conflicto de intereses. El personal de la UAI no podrá ser menoscabado ni afectado en su independencia u objetividad por parte de los funcionarios o jefes de la Organización.

El Responsable de la UAI deberá comunicar a la AIN cualquier hecho o indicio que comprometa, o pueda comprometer, la independencia u objetividad de su trabajo o del personal de la UAI, a los efectos de la intervención que corresponda.

### **Artículo 7 – Aptitud y cuidado profesional**

La actividad de auditoría interna debe ejecutarse con aptitud y con el debido cuidado profesional. Esto no supone infalibilidad, sino un desempeño técnicamente competente y responsable. Para ello, los auditores internos deben mantener y fortalecer sus conocimientos, aptitudes y competencias mediante capacitación continua.

Al ejercer su labor, el auditor interno debe aplicar el debido cuidado profesional, considerando:

- El alcance necesario para cumplir los objetivos previstos en cada trabajo.
- La complejidad, materialidad o relevancia de los asuntos sujetos a procedimientos de aseguramiento.
- La idoneidad y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
- La probabilidad de existencia de errores materiales, fraudes o incumplimientos.
- La relación costo–beneficio de los procedimientos de aseguramiento aplicados.

#### **Artículo 8 – Ética**

Los integrantes de la UAI deben desempeñar sus funciones ajustando su conducta y sus criterios al cumplimiento de los objetivos legítimos de la Organización. Su actuación debe guiarse por los principios de honestidad, integridad, probidad y buenas costumbres. Asimismo deberán abstenerse de realizar cualquier acto ilegítimo o que pueda generar siquiera la apariencia de irregularidad.

#### **Artículo 9 – Superintendencia Técnica de la AIN**

La UAI colaborará con la AIN en toda instancia o actividad que esta le requiera, y con los medios y recursos que se consideren necesarios, para la mejor gestión de la actividad de auditoría interna.

## **Artículo 10 – Normas de Auditoría Aplicables**

La función o actividad de auditoría interna se rige por el Decreto N.º 280/2022 de fecha 30 de agosto de 2022, por las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay (NAIGU), por las Guías Técnicas y por toda otra norma que emita la AIN en ejercicio de la superintendencia técnica de la actividad de auditoría interna; así como por las demás normas concordantes y/o modificativas.

## **Artículo 11 – Planificación de la actividad de Auditoría Interna**

La UAI elaborará un Plan de Auditoría basado en riesgos, pudiendo adoptar un horizonte anual. El Plan será presentado al Jerarca para su aprobación y remitido a la AIN en las instancias establecidas.

La UAI podrá incluir trabajos no previstos cuando surjan riesgos nuevos, eventos extraordinarios, requerimientos de la AIN o necesidades impostergables de control.

El Jerarca no podrá modificar los criterios técnicos empleados por la UAI en la priorización de los trabajos, sin perjuicio de su facultad de requerir auditorías adicionales.

## **Artículo 12 – Confidencialidad y Protección de Datos**

La UAI deberá asegurar el tratamiento confidencial, seguro y adecuado de los datos personales, información sensible y documentación clasificada a los que acceda en el ejercicio de su función, de acuerdo con la normativa vigente en materia de acceso a la información pública, protección de datos personales y seguridad de la información.

La información obtenida sólo podrá ser utilizada para los fines propios de la auditoría y su divulgación estará sujeta a los criterios de clasificación establecidos por el Jerarca, previo asesoramiento del Responsable de la UAI.

## **Artículo 13 – Relaciones funcionales y coordinación**

La UAI mantendrá relaciones de coordinación con todas las unidades del MIEM a efectos de obtener la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Las unidades deberán colaborar con la UAI, proporcionando información oportuna, veraz y completa, así como adoptando las medidas necesarias para facilitar la realización de auditorías, verificaciones, entrevistas y pruebas.

Asimismo, la UAI podrá coordinar acciones con otros organismos de control y con las auditorías de las entidades vinculadas al MIEM, cuando ello contribuya al adecuado cumplimiento de su función.

#### **Artículo 14 – Seguimiento de recomendaciones**

La UAI realizará el seguimiento sistemático del cumplimiento de las recomendaciones formuladas en sus informes, registrando su grado de avance, riesgos asociados y acciones pendientes.

Los responsables de las unidades auditadas deberán informar en tiempo y forma las medidas adoptadas y justificar, en caso de corresponder, la imposibilidad de implementación.

Los resultados del seguimiento serán comunicados al Jerarca.

#### **Artículo 15 – Informe anual de gestión**

La UAI elaborará un Informe Anual de Gestión que incluirá:

- Los trabajos ejecutados y los resultados relevantes.
- El estado de cumplimiento del Plan de Auditoría.
- El avance de las recomendaciones y acciones correctivas.

## **Apéndice B: Propuesta de Código de Ética**

### **CÓDIGO DE ÉTICA**

#### **AUDITORÍA INTERNA**

#### **MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA**

##### **Título Primero**

###### **I. Introducción**

La Auditoría Interna de Gestión (AIG) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) constituye una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, orientada a agregar valor y mejorar las operaciones del Organismo. Su labor contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la evaluación y mejora de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

El presente Código de Ética establece los principios, valores, reglas y expectativas que deben guiar el comportamiento profesional de todas las personas que ejerzan funciones de auditoría interna en el MIEM, cualquiera sea su modalidad de vinculación. Este instrumento promueve el fortalecimiento de una cultura ética en el ejercicio de la función, asegurando transparencia, integridad, objetividad y responsabilidad en el servicio público.

###### **II. Ámbito de Aplicación**

El presente Código será de cumplimiento obligatorio para:

- Todos los funcionarios que integran la Auditoría Interna del MIEM, sin distinción de jerarquía, función, modalidad contractual o dependencia administrativa.
- Toda persona que aun sin integrar formalmente la AIG, desempeñe tareas de auditoría interna en el MIEM, en forma individual o colectiva.

Su aplicación se realizará sin perjuicio de lo dispuesto por:

- Ley N° 19.121 Estatuto del Funcionario Público
- Ley N° 19.823 Código de Ética de la Función Pública
- Leyes y normas vigentes aplicables al ejercicio de la función pública.
- Normas internacionales para el ejercicio de la profesión de auditoría interna.

### **III. Validez y Vigencia**

Las reglas contenidas en este Código se ajustan al Modelo de Ética aprobado por la Auditoría Interna de la Nación mediante la Norma Técnica N° 6/2022.

Entrará en vigencia a partir de su aprobación por la autoridad competente del MIEM y su debida difusión. Toda persona alcanzada por este Código deberá firmar constancia de notificación y adhesión.

Su actualización requerirá comunicación formal de la AIN y posterior adopción por el MIEM.

## **Título Segundo**

La actuación de los profesionales de auditoría interna deberá ceñirse al estricto cumplimiento de los siguientes principios éticos, siendo cada auditor responsable, personal y directamente de su observancia.

## **I- Integridad**

La integridad constituye la base de la confianza pública depositada en quienes ejercen la función de auditoría interna.

Los auditores deberán:

1.1 Ejercer sus funciones con honestidad, probidad, diligencia y responsabilidad.

1.2 Respetar, cumplir y hacer cumplir las leyes y la normativa vigente.

1.3 No participar, a sabiendas en actividades ilegales o contrarias a los intereses legítimos del Organismo.

1.4 Contribuir al logro de los objetivos instituciones y actuar conforme a principios éticos y de conducta funcional.

## **II- Objetividad**

La objetividad implica la emisión de juicios imparciales, basados en evidencia suficiente, pertinente y verificable.

Los auditores deberán:

2.1 Ejecutar su actividad con independencia de criterio y sin influencias indebidas.

2.2 Basar sus evaluaciones en la realidad de los hechos y en evidencia profesionalmente obtenida.

2.3 Mantener la mayor imparcialidad al reunir, analizar y comunicar resultados.

2.4 Abstenerse de participar en actividades o relaciones que puedan comprometer o aparentar comprometer su objetividad.

2.5 No aceptar beneficios, favores o incentivos que puedan afectar su juicio profesional.

2.6 Comunicar y abstenerse de intervenir cuando existan impedimentos tales como:

a) Parentesco cercano con personas evaluadas.

b) Enemistad manifiesta o amistad íntima.

c) Intereses económicos relevantes con el evaluado.

d) Prejuicios o favoritismos motivados por razones políticas, religiosas, sociales o culturales.

2.7 No participar en el diseño, implementación u operación de controles o procedimientos bajo responsabilidad de la gestión.

2.8 Informar a la Dirección o autoridad competente cualquier situación que comprometa la objetividad o independencia.

### **III- Confidencialidad**

La confidencialidad exige resguardar adecuadamente la información obtenida en el ejercicio de la función de auditoría interna.

Los auditores deberán:

3.1 Ser prudentes en la adquisición, uso, resguardo y protección de la información obtenida.

3.2 Abstenerse de utilizar la información para:

a) Obtener beneficios personales o para terceros.

b) Actuar contra la normativa o las buenas costumbres.

c) Perjudicar los objetivos legítimos de la Organización.

3.3 No divulgar información a terceros, salvo autorización formal del MIEM o disposición legal expresa.

3.4 Mantener la confidencialidad aún después de finalizada la relación laboral.

#### **IV- Competencia Profesional**

La competencia profesional implica que los auditores posean y mantengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para desempeñar sus funciones con calidad.

Los auditores deberán:

4.1 Contar con formación académica adecuada, habilidades técnicas y experiencia profesional pertinente.

4.2 Mantener un compromiso permanente con la capacitación continua.

4.3 Conocer y aplicar:

a) La normativa que rige al MIEM y sus procesos.

b) Normas y procedimientos de auditoría vigentes.

c) Normas de contabilidad, gestión presupuestal y financiera.

4.4 Ejecutar el trabajo con debido cuidado profesional, actuando con prudencia, reflexión y apego a las normas aplicables.

4.5 Demostrar:

a) Aptitud para interpretar y aplicar normativas y estándares.

b) Dominio de técnicas contables y de auditoría.

c) Conocimiento de metodologías de detección de fraude y herramientas informáticas de auditoría.

d) Habilidades de comunicación clara, precisa, objetiva y sin eufemismos.

e) Comprensión de criterios de materialidad y significación.

4.6 Realizar verificaciones y pruebas suficientes para alcanzar un nivel razonable de seguridad en las conclusiones.

## **V- Interés Público**

Los auditores internos deben orientar su conducta hacia el bienestar colectivo y el adecuado uso de los recursos públicos.

Deben:

5.1 Actuar en todo momento conforme al interés público y a la normativa aplicable.

5.2 Ejercer la función con buena fe, imparcialidad y responsabilidad.

5.3 Administrar de manera idónea y responsable los recursos públicos bajo su acceso o control.

## **VI- Uso Adecuado de la Información y los Recursos del Estado**

Los auditores deberán:

6.1 Utilizar la información y recursos públicos exclusivamente para los fines institucionales autorizados.

6.2 Proteger la información sensible, clasificada o estratégica del Estado.

6.3 Garantizar un adecuado equilibrio entre transparencia, accesibilidad y protección de la información.

6.4 Contribuir a generar información útil, comprensible, verificable y adecuada para la toma de decisiones.

### **Título Tercero**

#### **1. Responsabilidad del MIEM**

El Ministerio garantizará que los auditores internos puedan desempeñar sus funciones en condiciones de independencia técnica, libre de presiones o represalias.

#### **2. Comunicaciones y Denuncias**

Las presuntas infracciones a este Código deberán ser comunicadas a la autoridad competente designada por el MIEM, la cual actuará conforme a la normativa disciplinaria vigente y con las garantías del debido proceso.

### **Título Cuarto**

El presente Código entrará en vigencia desde su aprobación por Resolución Ministerial y su difusión a todos los integrantes del área.

Su actualización se realizará conforme a modificaciones normativas, mejores prácticas profesionales o instrucciones técnicas de la AIN.

## Apéndice C: Propuesta de Resolución para la creación de la Unidad de Auditoría

### Interna



## MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA

Resolución N° \_\_\_\_/2025

Montevideo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025

**VISTO:** Lo dispuesto por el artículo 51 de la Ley N° 16.736, la Ley N° 19.924 y el Decreto N°

280/022.-----

**RESULTANDO:** Que la normativa vigente establece la obligatoriedad de que los organismos comprendidos en el Presupuesto Nacional cuenten con una Unidad de Auditoría Interna.-----

**CONSIDERANDO:** I) Que corresponde dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la organización y funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna en el sector público. -----

II) Que resulta necesario fortalecer el sistema de control interno del Ministerio de Industria, Energía y Minería, mediante la creación de una Unidad de Auditoría Interna con adecuada jerarquía e independencia técnica.-----

III) Que la normativa aplicable establece que las Unidades de Auditoría Interna deben depender directamente de la máxima autoridad del organismo, sin perjuicio de la superintendencia técnica ejercida por la Auditoría Interna de la Nación.-----

**ATENCIÓN:** A lo precedentemente expuesto y a las facultades conferidas a la Ministra de Industria, Energía y Minería.-----

## **LA MINISTRA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA**

### **RESUELVE:**

1º) Créase la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Industria, Energía y Minería, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 16.736, la Ley N° 19.924 y el Decreto N° 280/022.-----

2º) Establécese que la Unidad de Auditoría Interna dependerá jerárquica y funcionalmente en forma directa de la Ministra de Industria, Energía y Minería, sin perjuicio de la dependencia técnica y superintendencia que ejerce la Auditoría Interna de la Nación.-----

3º) Comuníquese a la Auditoría Interna de la Nación, a la Dirección General de Secretaría y a las dependencias que correspondan.-----

Publíquese.

Cumplido, archívese.



**MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA**

**Resolución N° \_\_\_/2025**

Montevideo, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025

**VISTO:** Lo dispuesto por el artículo 51 de la Ley N° 16.736, la Ley N° 19.924 y el Decreto N° 280/022, así como las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay (NAIGU).-----

**RESULTANDO:** I) Que por Resolución N° \_\_\_/2025 se creó la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Industria, Energía y Minería, estableciendo su dependencia directa de la Ministra.-----

II) Que la normativa vigente dispone que las Unidades de Auditoría Interna cuenten con un **Estatuto** que defina su propósito, autoridad y responsabilidades, así como con un **Código de Ética** que oriente la conducta profesional de quienes desempeñan dicha función.-----

**CONSIDERANDO:** I) Que el Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna constituye el marco normativo fundamental para el adecuado ejercicio de la función de auditoría interna, asegurando su independencia técnica, objetividad y alineación con las buenas prácticas nacionales e internacionales.-----

II) Que el Código de Ética de la Unidad de Auditoría Interna resulta un instrumento esencial para garantizar el cumplimiento de los principios de integridad, objetividad, confidencialidad y competencia profesional en el desarrollo de las actividades de auditoría.-----

III) Que los proyectos de Estatuto y Código de Ética fueron elaborados conforme a los modelos y lineamientos técnicos establecidos por la Auditoría Interna de la Nación y se alinean con las Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay.-----

IV) Que corresponde aprobar formalmente dichos instrumentos a efectos de dotar a la Unidad de Auditoría Interna de un marco normativo completo y adecuado para el cumplimiento de sus cometidos,-----

**ATENTO:** A lo precedentemente expuesto y a las facultades conferidas a la Ministra de Industria, Energía y Minería.-----

## **LA MINISTRA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA**

### **RESUELVE:**

**1°.-** Apruébase el Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Industria, Energía y Minería, que como Anexo I forma parte integrante de la presente resolución.-----

**2°.-** Apruébase el Código de Ética de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Industria, Energía y Minería, que como Anexo II forma parte integrante de la presente resolución.-----

3°.- Dispónese que el Estatuto y el Código de Ética aprobados por la presente resolución serán de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios que desempeñen funciones vinculadas a la Auditoría Interna del Ministerio.-----

4°.- Comuníquese a la Auditoría Interna de la Nación, a la Dirección General de Secretaría y a las dependencias que correspondan.-----

Publíquese.

Cumplido, archívese.