

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



P E T A E N G

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA
ESTUDIANTES ANTIGUOS NO GRADUADOS**

MODULO DE ACTUALIZACION

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“DESCRIPCION DEL ROL DEL AUDITOR INTERNO
EN EL PROCESO DE GESTION DE RIESGOS EN UNA ENTIDAD”**

POR: MARTHA HERRERA MARQUEZ

La Paz – Bolivia

2022

DEDICATORIA:

El presente Trabajo Informe está dedicado a mi querida Mamita Juana Marquez que está en el cielo, por su apoyo, paciencia y confianza brindada en el transcurso de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO:

A Dios por cuidarme y mi Madre por apoyarme a cumplir este objetivo anhelado y que no habría sido posible realizarlo sin apoyo de ambos.

A la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES por darme la oportunidad de estudiar y abrirme las puertas para ser una profesional.

RESUMEN

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos.

Al iniciar las actividades de una empresa sus directivos o dueños deben tener en cuenta que el riesgo estará presente en todo momento de su desarrollo, debido a diferentes factores como lo son: intensos cambios del entorno, la intensificación de la competencia, las reducción de las barreras de entrada, y obviamente la parte tecnológica que va avanzando a pasos agigantados.

Para minimizar estos diferentes factores hace un tiempo atrás se viene incorporando a las entidades la “Gestión de Riesgos”, que en la misma debe coadyuvar el auditor interno.

La Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y todo su restante personal, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

PALABRAS CLAVE

Control

Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Empresa

Cualquier organización establecida para alcanzar objetivos determinados.

Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)

Es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, decidir repuesta y reportar sobre oportunidades y amenazas que afectan el logro de sus objetivos.

Facilitación

Trabajar con un grupo (o individuo) para hacer más fácil al grupo (o al individuo) el logro de objetivos o actividad que el grupo ha acordado alcanzar.

Esto envuelve escuchar, retar, observar, cuestionar y apoyar el grupo y sus miembros. No envuelve hacer el trabajo o tomar decisiones.

Riesgo

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Apetito al Riesgo

El nivel de riesgo que es aceptable para la junta o la dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo, para diferentes grupos de riesgos o en un nivel de riesgo individual.

Marco de Gestión de Riesgo

Totalidad de estructuras, metodologías, procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.

Proceso de Gestión de Riesgos

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Madurez del Riesgo

Extensión a través de la cual ha sido adoptado y aplicado un enfoque robusto de gestión de riesgo, planificado por la dirección a través de la organización para identificar, evaluar, decidir la respuesta y reportar oportunidades y amenazas que afectan el alcanzar los objetivos de la organización.

Respuestas al Riesgo

Los medios a través del cual la organización decide gestionar riesgos individuales.

Las principales categorías son: tolerar el riesgo; tratar el mismo reduciendo su impacto o posibilidad; transferirlo otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar un riesgo.

Servicios de Aseguramiento

Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas.

Consejo

El término Consejo se refiere al cuerpo de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin ánimo de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente el director ejecutivo de auditoría.

Servicios de Consultoría

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

Defensor

Aquel quién apoya y defiende una persona causa. Por lo tanto, un defensor de la gestión de riesgo promoverá sus beneficios, educará a la dirección de la organización y miembros sobre las acciones que ellos necesitan realizar para su implementación y los animará y apoyará en la realización de esas acciones

Contenido

1	INTRODUCCION	1
2	ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS	2
2.1	Objetivo General	2
2.2	Objetivos específicos	2
2.3	Justificación	2
2.4	Alcance	2
2.5	Nivel de Investigación	2
2.6	Técnica de Investigación	2
3	MARCO PRÁCTICO	3
3.1	LA AUDITORIA INTERNA.....	3
3.1.1	El Instituto del Auditor Interno	3
3.1.2	Definición de Auditoria	3
3.1.3	La Ubicación Orgánica de la Unidad de Auditoria Interna	5
3.1.4	La Independencia del Auditor Interno	5
3.1.5	Principio Básico de la Auditoria Interna	5
3.1.6	Objetivo Básico de Auditoria Interna	5
3.1.7	Objetivos Generales de la Auditoria Interna	6
3.1.8	Ventajas de la Auditoria Interna	6
3.1.9	Características de la Auditoria Interna.....	6
3.1.10	Perspectivas de la Auditoria Interna dentro de las Organizaciones	7
3.1.11	El Rol Futuro de la Auditoria Interna.....	7
3.1.12	Limitaciones de la Auditoria Interna.....	7
3.1.13	Labores Incompatibles con el Trabajo del Auditor Interno	8
3.1.14	Los Miembros de la Organización y de la Auditoria Interna	8
3.2	La AUDITORIA EXTERNA Y LA AUDITORIA INTERNA.....	8
3.2.1	Definición de la Auditoria Externa Financiera	8
3.2.2	Objetivo Básico de la Auditoria Externa Financiera	9
3.2.3	Definición de Auditoria Interna	9
3.2.4	Objetivo Básico de la Auditoria Interna.....	9
3.2.5	Análisis Comparativo de las Definiciones	9
3.2.6	Diferencia entre la Auditoria Externa y la Auditoria Interna.....	10
3.2.7	Tipos de Auditoria Interna	13
3.2.8	Relación entre la Auditoria Externa y la Auditoria Interna.....	13
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.....	14
3.3.1	Ubicación del Departamento de Auditoria Interna	14
3.3.2	Auditoria Interna Dependiente de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)..	14

3.3.3	Factores que influyen en la Estructura de una Unidad de Auditoria Interna	15
3.3.4	Confianza en la Función de Auditoria Interna	16
3.3.5	Mente Abierta al Cambio	16
3.3.6	Recursos Humanos de una Unidad de Auditoria Interna	17
3.4	GOBIERNO CORPORATIVO	22
3.4.1	La Crisis de la Confianza	22
3.4.2	Definición de Gobierno Corporativo	23
3.4.3	Objetivos del Gobierno Corporativo	23
3.4.4	Características de un buen Gobierno Corporativo	23
3.4.5	El Código de un Buen Gobierno Corporativo	24
3.4.6	Diagrama de un Buen Gobierno Corporativo	25
3.4.7	El Buen Gobierno Corporativo Frente a la Transparencia en las Negociaciones	26
3.4.8	Características Para una Transparencia en las Negociaciones	26
3.4.9	Necesidad de Fortalecer los Controles Internos y Externos	27
3.4.10	Las Empresas y el Gobierno Corporativo	28
3.4.11	Estándares Empresariales	28
3.4.12	Principales Efectos de un Buen Gobierno Corporativo	28
3.4.13	Fundamentos de un Buen Gobierno Corporativo	29
3.4.14	El Buen Gobierno Corporativo y la Auditoria Interna	30
3.5	LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL	30
3.5.1	La Administración o Gestión de Riesgo (ERM)	30
3.5.2	Clasificación Genérica de los Riesgos	30
3.5.3	Identificación y Cuantificación de Riesgos	32
3.5.4	Definición de la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM COSO II)	33
3.5.5	Componentes de la Gestión de Riesgo Empresarial	33
3.5.6	La Administración de los Riesgos de Emprendimiento	34
3.5.7	Responsabilidad en la Gestión de Riesgo	35
3.5.8	Unidad Responsable de la Gestión del Riesgo Empresarial	36
3.5.9	Responsabilidad del Personal en la Gestión de Riesgos	36
3.5.10	Beneficios del ERM	37
3.5.11	Actividades Incluidas en el ERM	37
3.5.12	Glosario	38
3.6	EL ROL DE LA AUDITORIA INTERNA EN LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL	40
3.6.1	Las Auditoria Interna y Externas en la Administración del Riesgo Empresarial (ERM)	40
3.6.2	Responsabilidad de la Auditoria Internas en la Gestión de Riesgo	40

3.6.3	Los Roles de la Auditoria Interna en la Gestión de Riesgos	41
3.6.4	Roles Fundamentales de la Auditoria Interna respecto al ERM.....	42
3.6.5	Roles Legítimos de Auditoria Interna que deben realizarse con Salvaguarda. 42	
3.6.6	Roles que Auditoria Interna no debe Realizar	42
3.6.7	Auditoria Interna y los Servicios de Aseguramiento de Gestión del Riesgo	43
3.6.8	Auditoria Interna y el Aseguramiento.....	44
3.6.9	Compatibilidad de Auditoria Interna con el Rol de Consultoría	44
3.6.10	Roles de Consultoría que Auditoria Interna puede Realzar	44
3.6.11	Salvaguardas en el Rol de Consultoría de Auditoria Interna.....	45
3.6.12	Reducción del Rol de Consultoría de Auditoria Interna.	46
3.6.13	Las Normas de Auditoria Interna Internacionales y la Metodología de Administración de Riesgos.	46
3.6.14	El programa de Auditoria Interna Referido a los Riesgos.	47
3.6.15	Destrezas y Conocimientos.....	48
3.6.16	Valor Agregado de una Auditoria Interna Basada en el Análisis de Riesgos.	49
3.6.17	El Objetivo de la Auditoria Interna Basada en el Análisis de Riesgos.....	49
3.6.18	Conclusiones Sobre el Rol de la Auditoria Interna en el ERM.	49
3.7	EL PROCESO DE LA EVALUACION DE RIESGOS	50
3.7.1	Definición de Riesgo	50
3.7.2	Evaluación de Riesgos.....	50
3.7.3	La Importancia del Riesgo.....	51
3.7.4	Responsables de la Evaluación de Riesgos.....	51
3.7.5	Auditoria Interna y los Servicios de Aseguramiento de Gestión del Riesgo	51
3.7.6	La Evaluación de Riesgos a Través del Método de los Workshops.....	52
3.7.7	Determinación de Objetivos en la Evaluación de los Riesgos	52
3.7.8	Clasificación de los Objetivos.....	52
3.7.9	Los Objetivos de Gestión de las Metas	53
3.7.10	Clasificación de los Objetivos a Efectos de Control Interno	54
3.7.11	Factores Críticos de Éxito (FCE).....	55
3.7.12	Determinación de los Factores Críticos de Éxito	56
3.7.13	Instrumentación de los Sistemas de Alertas Tempranas	60
3.7.14	Medidores de Rendimiento.....	60
3.7.15	Riesgos que se deben Identificar	61
3.7.16	Clasificación de los Factores de Riesgo	61
3.8	LA AUDITORIA INTERNA Y EL CONTROL INTEGRADO DE GESTION	63
3.8.1	Definición de Control de Gestión.....	64
3.8.2	Objetivo de un Sistema de Control de Gestión	64

4	CONCLUSIONES.....	64
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
6	ANEXOS	65

DESCRIPCION DEL ROL DEL AUDITOR INTERNO

EN EL PROCESO DE GESTION DE RIESGOS EN UNA ENTIDAD

1 INTRODUCCION

El presente trabajo – informe es describir el rol del Auditor Interno en el proceso de Gestión de riesgos en una entidad, donde la misma es un factor de suma importancia tanto para el profesional en la rama como para una entidad. Considerando los puntos: Auditoria Interna, Definición de Auditoria Interna, su objetivo, sus características, las ventajas, auditoria interna y externa ya que la auditoria interna evoluciona de la auditoria externa, la estructura organizativa de un departamento de auditoria interna, Gobierno corporativo; la gestión de riesgo empresarial, el procesos de la evaluación de riesgos, que se considera fundamental para el tema de estudio.

Debido a que el alcance de la auditoria interna es mayor que la auditoria externa, el riesgo global de la auditoria se extiende no solo a los estados financieros sino también al de llegar a omitir involuntariamente errores, irregularidades o debilidades importantes en las operaciones auditadas por desconocimiento, por tal motivo en este informe se menciona todos las cualidades y conocimientos que actualmente un Auditor Interno debe tener ya que este tema debe coadyuvar en el manejo de gestión de riesgos; por lo que es muy importante para la profesión.

El presente documento contiene los resultados encontrados tras realizar un contraste de información relacionada a los efectos de los factores determinantes del riesgo en las entidades y como un Auditor Interno debe coadyuvar en el manejo de gestión de riesgos.

Por otro lado es menester mencionar que como consecuencia de los grandes escándalos financieros en el mundo, debido a quiebras por fraudes, en las cuales se han visto involucrados firmas de auditoría de prestigio mundial, la imagen de la Auditoria Externa a nivel mundial a quedado afectada. A pesar de lo señalado, la imagen y credibilidad de la Auditoria Interna, a nivel mundial va adquiriendo mayor importancia en todos los ámbitos financieros, económicos y sociales, debido a cambios importantes en la visión de las organizaciones y la necesidad de nuevas formas en su evaluación.

2 ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS

2.1 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es dar a conocer a los profesionales, estudiantes y público en general un panorama sencillo e íntegro de la Auditoría Interna, donde los puntos que se describen tienen un enfoque moderno.

2.2 Objetivos específicos

- Hacer conocer la evolución e importancia de la Auditoría Interna en el proceso de Gestión de Riesgos.
- Dar a conocer, a los estudiantes de la rama en especial, que la Auditoría Interna ya no maneja la concepción tradicional de “vigilante”, sino que esta concepción cambió a “compañero” para ayudar a la dirección al logro de los objetivos organizacionales.

2.3 Justificación

Al tratarse de un tema que se aplica a las entidades en todo ámbito, el presente trabajo informe aportará al conocimiento de cómo el Auditor Interno interviene en la gestión de riesgos en una entidad.

2.4 Alcance

El alcance de este trabajo informe del área de Auditoría Interna en su rol en la gestión de riesgos en las entidades es desde el punto de vista administrativo.

2.5 Nivel de Investigación

El nivel de investigación aplicado en este documento tiene carácter descriptivo porque este aborda conceptos del proceso de gestión de riesgos en una entidad y como coadyuva el Auditor Interno en los procesos de gestión de riesgos en una organización.

2.6 Técnica de Investigación

El presente trabajo de acuerdo a la naturaleza del estudio, aglutina por su presentación las características de un estudio de carácter narrativo. Las Fuentes de Información utilizadas en el presente trabajo Informe, fueron: información de textos, artículos referidos a la materia, los cuales se ordenaron de manera cronológica y metodológica. Se recurrió al libro “AUDITORIA INTERNA UN ENFOQUE PROSPECTIVO” donde la información es documental y literaria mismo que se eligió sobre la base de la materia de Auditoría Interna.

3 MARCO PRÁCTICO

3.1 LA AUDITORIA INTERNA

3.1.1 El Instituto del Auditor Interno

En el año 1941 se funda en Estados Unidos el Instituto de Auditores Internos (IAI) con la finalidad de contribuir al desarrollo de la profesión. En el ámbito nacional e internacional se agrupan alrededor de 95.000 miembros en capítulos, cuyo número esta por los 205, dispersos en casi un centenar de países.

Para efectos de coordinación, geográficamente los capítulos se agruparon en distintos como el existente para América Latina. Miembros del Capitulo pueden ser los profesionales que trabajan en Auditoria a más de que puedan integrarse estudiantes, docentes y asociarse cualquier persona que tenga interés en conocer la materia (gerentes, administrativos, etc.).

En la parte técnica ha emitido las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna, el Código de Ética y la declaración de Responsabilidades de los Auditores Internos.

3.1.2 Definición de Auditoria

Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas, realizado por profesionales independientes, con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y, el correspondiente dictamen cuando corresponda (VALERIANO ORTIZ, 1997).

Definición de Auditoria Interna (VELA QUIROGA, 2009)

La Auditoria Interna es una función Independiente y objetiva de control, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones dentro de una organización, a través de un examen objetivo, sistemático, disciplina y profesional de sus operaciones financieras y/o administrativas, efectuadas con posterioridad a su ejecución como un servicio a la gerencia por personal de una Unidad de Auditoria Interna completamente independientes de dichas operaciones, con la finalidad de examinarlas, verificarlas, evaluarlas, tendientes a ayudar a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El Instituto de Auditores Internos, indica que actualmente la Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de la organización. La Unidad de Auditoría

Interna debe estar ubicada en el más alto nivel jerárquico de la Entidad para garantizar un máximo grado de independencia, el auditor interno puede efectuar diferentes tipos de Auditoría como un servicio a la gerencia, no da “fe pública”, sus informes son de carácter interno.

3.1.2.1 La Auditoria Interna es una Función Independiente y Objetiva de Control.

Los Auditores Internos no participaran en las operaciones que auditan, e informan sobre hechos reales y no sobre lo que sienten o piensan.

3.1.2.2 Concebida para Agregar Valor y Mejorar las Operaciones dentro de una Organización.

Las tareas deben estar direccionadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, es en esta comprensión donde el concepto del valor agrega juega un papel preponderante.

El concepto de agregar valor, tiene que ver con el objetivo mismo de cada organización, por tanto es de esperar que el auditor se adhiera a estos objetivos, utilizando la fortaleza que confiere el conocimiento de las actividades de control, de los procedimientos utilizado en la gestión y las potencialidades de su formación profesional.

3.1.2.3 A través de un Examen Objetivo, Sistemático, Disciplinado y Profesional de sus Operaciones Financieras y/o Administrativas

El examen además de objetivo se basa en una estructura adecuadamente ordenada y estructurada, y abarca no solo las áreas financieras, sino todas las actividades de la organización.

3.1.2.4 Efectuada con Posterioridad a su Ejecución.

La Auditoria Interna es posterior a la ejecución de las actividades, o que los actos o hechos han adquirido derecho.

3.1.2.5 Como un Servicio a la Gerencia

El objetivo básico de la auditoria interna es ayudar a la MAE a descargar adecuadamente sus responsabilidades.

3.1.2.6 Por Personal de una Unidad de Auditoria Interna Completamente Independiente de Dichas Operaciones

Se ratifica el criterio de independencia de los auditores internos.

3.1.2.7 Con la Finalidad de Examinar Verificarlas y Evaluarlas.

La Auditoria Interna evalúa, examina, verifica y evalúa las operaciones de la Entidad.

3.1.2.8 Tendientes a Ayudar a la Organización a Cumplir sus Objetivos.

La Auditoria Interna ayuda a la organización en un grado razonable al logro de sus objetivos.

3.1.2.9 Aportando un Enfoque Sistemático.

El enfoque de la Auditoría Interna siempre sigue un método, es ordenado y cumple normas técnicas y éticas.

3.1.2.10 Para Evaluar y Mejorar la Eficiencia de los Procesos de Gestión de Riesgos, Control Gobierno.

El Auditor Interno debe evaluar la comprensión, manejo e identificación del riesgo por parte de la organización, las actividades de control creadas y mantenidas para mitigar sus efectos y por otra parte debe también asesorar a la empresa en las tareas de detección y medición de las posibles consecuencias del riesgo involucrado y en la selección de los procedimientos de control implementados para atenuar las mismas.

Además la Auditoría Interna busca permanentemente la eficiencia de los controles internos y de la gestión gerencial.

3.1.3 La Ubicación Orgánica de la Unidad de Auditoría Interna

Las Unidades de Auditoría Interna ejercen un apoyo directo al titular de la institución. Para el cumplimiento adecuado de sus funciones necesita depender del más alto nivel jerárquico proporcional a su responsabilidad; y cuenta con los recursos necesarios que demanda el ejercicio de sus funciones.

3.1.4 La Independencia del Auditor Interno

Si bien los auditores internos son empleados de la unidad, los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditen. Dicha independencia permita que los auditores internos realicen su trabajo libre y objetivamente. Sin independencia, no se podrá lograr los resultados deseados de la auditoría interna.

3.1.5 Principio Básico de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna es un control gerencial que funciona sobre la base de la medición y evaluación de los otros controles.

3.1.6 Objetivo Básico de Auditoría Interna

El objetivo básico de la Auditoría Interna es ayudar a los miembros de la organización y en particular a la MAE a descargar efectivamente sus responsabilidades financieras y/o administrativas, y alcanzar sus objetivos y metas, para este fin, la auditoría interna les provee de análisis, evaluaciones, comentarios, recomendaciones, asesoría e información pertinentes a las operaciones examinadas, tendientes a lograr una administración prudente y control directo de los recursos y su utilización de manera eficiente, efectiva y económica destinados solamente para programar actividades o proyectos autorizados.

3.1.7 Objetivos Generales de la Auditoria Interna

La Auditoria Interna tiene como objetivos generales los siguientes:

- a) Promover mejoras en las operaciones de la entidad.
- b) Averiguar el cumplimiento de las disposiciones legales, políticas, normas, planes y procedimientos vigentes.
- c) Determinar el grado de confiabilidad de la información como base para la toma de decisiones.
- d) Salvaguarda de las decisiones.
- e) Examinar y Evaluar el sistema de Control Interno.
- f) Evaluar el rendimiento de las unidades de personal.
- g) Determinar si los programas, actividades y proyectos han sido llevados a cabo y los gastos efectuados de manera prudente, eficiente, efectiva y económica.
- h) Impulsar el control efectivo a un costo razonable.

3.1.8 Ventajas de la Auditoria Interna

La Auditoria Interna

- a) Ayuda a la dirección a evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de administración y control.
- b) Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- c) Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables financieros y administrativos.
- d) Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las organizaciones.
- e) Favorece la protección de los intereses y bienes de la organización frente a terceros.

3.1.9 Características de la Auditoria Interna

Las características principales de la Auditoria Interna son:

- a) Es una función de asesoría gerencial llevada a cabo por empleados de la entidad.
- b) Esta dirigida por un contador público titulado a nivel universitario.
- c) Cubre las operaciones de la entidad en su totalidad o parte de ellas.
- d) Es independiente y objetiva.
- e) Se efectúa con el fin de llegar a cometarios, conclusiones y recomendaciones.

- f) Se efectúa posteriormente a la ejecución de las operaciones y el personal de auditoría no interviene en dichas operaciones o transacciones de ninguna manera.

3.1.10 Perspectivas de la Auditoría Interna dentro de las Organizaciones

Las perspectivas de una auditoría interna en base a una función competente dentro de las organizaciones son:

- a) Determinar las necesidades de la administración.
- b) Cobertura total de áreas de riesgo.
- c) Proporcionar contribuciones oportunas con valor agregado (recomendar las deficiencias) a los procesos organizacionales con relación a los riesgos y control.
- d) Proporcionar liderazgo en administración de riesgos.
- e) Establecer una cultura en la función que está enfocada más a la anticipación y prevención que a la detección.
- f) Adaptar el trabajo de auditoría interna de acuerdo con las circunstancias cambiantes de las organizaciones por medio de innovaciones apropiadas.

3.1.11 El Rol Futuro de la Auditoría Interna

Por tanto el rol futuro de la auditoría interna debe:

- a) Estar enfocado a la exposición de riesgos organizacionales y su administración; promueve el entendimiento y contribuye a mejorar la administración de riesgos y sistemas de control.
- b) Agregar valor a través de una cobertura a las áreas significativas de riesgo, anticipado y encontrando problemas potenciales por medio de intervenciones oportunas.
- c) Otorgar experiencia y profesionalismo, presentando mejores prácticas.

3.1.12 Limitaciones de la Auditoría Interna

Teóricamente la Auditoría Interna puede cubrir todas las actividades y operaciones de una entidad en un solo examen, sin embargo en la práctica esta es casi imposible debido a la vasta tarea involucrada.

La necesidad de abundantes recursos humanos, tecnológicos y tiempos requeridos, por lo cual la Auditoría Interna, se dirige a identificar las áreas críticas de operaciones en las cuales su examen y recomendaciones pueden ser más beneficiosos a la entidad.

3.1.13 Labores Incompatibles con el Trabajo del Auditor Interno

A fin de no perder su independencia el auditor no debe realizar funciones distintas a las labores propias de auditoria en cualquier entidad, el auditor interno, por tanto, no debe:

- a) Llevar o concluir los registros de contabilidad o elaborar los estados financieros de las entidades.
- b) No puede, autorizar o respaldar con su firma transacciones u operaciones financieras, contables o administrativas, antes o después de su ejecución.
- c) No puede, realizar auditorías en entidades en las cuales el auditor tenga parientes o haya trabajado anteriormente como empleado.
- d) No puede, realizar auditorías en entidades en las cuales el auditor tenga parientes o haya trabajado anteriormente como empleado.

Sin embargo el auditor frecuentemente está llamado a asesorar sobre las necesidades de mejorar los controles administrativos y financieros cuando hayan sido calificados como débiles en su diseño e implementación, en tal caso se considera que el auditor está realizando esta labor como cualquier profesional experto, no en calidad de auditor interno, y tampoco debe participar en la auditoria de estos sistemas que ayudo a diseñar e implementar.

3.1.14 Los Miembros de la Organización y de la Auditoria Interna

Los miembros de la organización que son ayudados por la auditoria interna, incluyen a aquellos de la administración y del directorio. Los auditores internos son responsables ante estos y les presentan información sobre la suficiencia y eficacia del sistema de control interno de la organización y sobre la calidad del desempeño.

La información proporcionada a cada uno puede diferir en formato y detalle, dependiendo de los requerimientos y solicitudes de la administración y de directorio.

3.2 La AUDITORIA EXTERNA Y LA AUDITORIA INTERNA

La Auditoria Interna ha evolucionado de la Auditoria Externa Financiera, y aplica las mismas técnicas y una metodología similar. La Auditoría Interna incluye el examen del área financiera cuando esta área se considera como critica, o exista la obligatoriedad de su realización como es el caso de las entidades gubernamentales.

Para comprender la relación entre la Auditoria Interna con la Externa, se deben definir en forma previa la Auditoria Externa e Interna y determinar sus objetivos básicos.

3.2.1 Definición de la Auditoria Externa Financiera

La Auditoria Externa es un examen objetivo sistemático y profesional de las operaciones financieras de una entidad, efectuando con posterioridad a su ejecución por auditores

independientes al ente, con la finalidad de evaluarlas, verificadas y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y el correspondiente dictamen. El examen comprende el estudio cuidadoso de los procedimientos contables, para determinar si concuerdan con los principios generalmente aceptados, y si están aplicados de manera continua uniforme, y además garantizar a los usuarios externos e internos sobre la veracidad y confiabilidad de la información financiera.

3.2.2 Objetivo Básico de la Auditoría Externa Financiera

El objetivo básico de una Auditoría Financiera es poner al Auditor en capacidad de emitir su opinión respecto a los Estados Financieros por medio del examen detenido de los mismos y de los registros que lo amparen.

3.2.3 Definición de Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una función independiente y objetiva de control, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones dentro de una organización, a través de un examen objetivo, sistemático y profesional de sus operaciones financieras y/o administrativas, efectuada con posterioridad a su ejecución como un servicio a la gerencia por personal de una unidad de Auditoría Interna completamente independiente de dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, tendientes a ayudar a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

3.2.4 Objetivo Básico de la Auditoría Interna

Objetivo básico de la Auditoría Interna es ayudar a los miembros de la organización y en particular a la MAE a descargar efectivamente sus responsabilidades financieras y lo administrativas, y alcanza sus objetivos y metas, para este fin, la auditoría interna les provee de análisis, evaluaciones, comentarios, recomendaciones, asesoría e información pertinentes a las operaciones examinadas, tendientes a lograr una administración prudente y control directo de los recursos y su utilización de manera eficiente, efectiva y económica destinados solamente para programar, actividades o proyectos autorizados.

3.2.5 Análisis Comparativo de las Definiciones

De la relación entre ambas definiciones y sus objetivos básicos se determina la siguiente relación comparativa:

AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA
Es el examen objetivo sistemático y profesional de las operaciones	Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones

financieras de una entidad,	financieras y/o administrativas de una organización.
Efectuado con posterioridad a su ejecución, por auditores independientes al ente,	Efectuada con posterioridad a su ejecución como un servicio a la gerencia, por personal de una unidad de Auditoría Interna completamente independiente de dichas operaciones,
Con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y el correspondiente Dictamen.	Con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, tendientes a ayudar a la organización a cumplir sus objetivos aportando enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

3.2.6 Diferencia entre la Auditoría Externa y la Auditoría Interna

A continuación se efectúa un análisis comparativo de las principales diferencias entre la auditoría externa y la auditoría interna:

CARACTERISTICAS	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA
<i>PROPOSITO</i>	Emitir una opinión sobre la razonabilidad, de los Estados Financieros elaborados y presentados por la entidad.	Coadyuvar al uso eficaz los recursos de la entidad. En el caso de auditorías internas financieras emitir una opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros.
<i>OBJETIVO BASICO</i>	Es poner al auditor en capacidad de emitir su opinión respecto a los Estados Financieros y además garantizar a los usuarios externos e internos sobre la	Es ayudar a los miembros de la organización y en particular a la MAE a descargar efectivamente sus responsabilidades financieras y

	veracidad y confiabilidad de la información financiera.	administrativas, y alcanzar sus objetivos y metas.
<i>SUJETO</i>	Profesionales independientes de la entidad	Personal en relación de dependencia (Auditor Interno), de la entidad pero independiente a las actividades auditadas.
<i>OBJETO</i>	Los Estados Financieros.	La Gestión del Ente, lo que desarrolla la organización.
<i>ALCANCE</i>	Limitado a los Estados Financieros y Controles contables desde un punto de vista retrospectivo.	Limitado, puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza una organización, desde el punto de vista prospectivo.
<i>METODO</i>	Sobre la base de las Normas de Auditorías Generalmente Aceptadas (NAGA).	Sobre la base de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna (NEPAI), y en el caso de Entidades Gubernamentales sobre la base de las Normas de Auditoría Gubernamental y las NAGA.
<i>USUARIOS</i>	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos, entidades de Crédito e Inversionistas. Internos: la Alta Dirección y funcionarios de la	Principalmente Internos: la Alta Dirección y funcionarios de la entidad. Externos: Los accionistas, el gobierno y la comunidad cuando se

	entidad.	trata de una entidad del sector público.
<i>QUIENES LA EJECUTAN</i>	Contadores Públicos con personal de apoyo de la misma profesión.	Contadores Públicos con participación de profesionales de otras disciplinas como administradores, ingenieros, etc.
<i>CONTENIDO DEL INFORME</i>	Su contenido está exclusivamente relacionado con la información y las opciones referentes a los aspectos financieros y contables.	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la empresa o entidad.
<i>OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</i>	Determinar la naturaleza, el alcance y oportunidad de los procedimientos de la Auditoría Financiera a emplear.	Determinar las áreas de riesgo o críticas más importantes, para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de la Auditoría Interna.
<i>REQUERIMIENTO</i>	Establecido por ley, y a solicitud de la administración de la empresa.	A solicitud de la administración de la empresa o entidad
<i>FRECUENCIA</i>	El examen se realiza para cada ejercicio o gestión.	El examen se realiza en forma continua o cuando lo solicita la administración, o sobre la base del plan operativo anual.
<i>POSICION ANTE LOS PROBLEMAS DETECTADOS</i>	No tiene obligación de sugerir soluciones ante los problemas	Tiene la obligación de sugerir soluciones ante los problemas

	detectados.	detectados.
--	-------------	-------------

3.2.7 Tipos de Auditoría Interna

La Auditoría Interna se clasifica en:

- Auditoría Interna Financiera
- Auditoría Interna Operativa

3.2.7.1 Auditoría Interna Financiera

Es el examen y evaluación de las operaciones financieras de una entidad, realizado por auditores empleados de la misma, pero independientes a las operaciones auditadas, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus sistemas contables y financieros y sus respectivos sistemas de control interno.

En las entidades gubernamentales anualmente se debe realizar en forma obligatoria la auditoría interna financiera de confiabilidad.

La Auditoría Interna Financiera se lleva a cabo de acuerdo a las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna (NEPAI), las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas por la profesión del Contador Público, y en el caso de Entidades Gubernamentales además se considera las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG).

Los Auditores Internos desarrollan auditorías financieras de razonabilidad de la situación patrimonial y financiera presentada en los estados financieros de entidades que se encuentran bajo tuición.

3.2.7.2 Auditoría Interna Operativa

Es el examen y evaluación de las operaciones administrativas de una entidad, realizado por auditores empleados de la misma, pero independientes a las operaciones auditadas, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus sistemas operativos, y sus respectivos sistemas de control interno.

La Auditoría Interna Operativa se lleva a cabo de acuerdo a las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna (NEPAI), y en el caso de entidades gubernamentales además se considera las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG).

3.2.8 Relación entre la Auditoría Externa y la Auditoría Interna

Los procedimientos tradicionales de la auditoría externa financiera están en función de su objetivo que es el de dar una opinión a través de un dictamen, sobre la razonabilidad de la información financiera contable contenida en los Estados Financieros, por este aspecto el

énfasis del trabajo se orienta a la validación de la información financiera contable, sin tener obligación de informar sobre otros aspectos relacionados con la eficiencia de la entidad, esto no significa que no se efectúe comentarios sobre hallazgos encontrados, principalmente en el proceso de validación de los controles internos, pero no es su objetivo identificar y desarrollar estos hallazgos.

En cambio la auditoría interna tiene como objetivo fundamental identificar las áreas críticas para que los hallazgos tipificados sean analizados para emitir las recomendaciones correspondientes, y por tanto el uso de los recursos sea más eficiente, en función de los objetivos y metas de la organización.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

3.3.1 Ubicación del Departamento de Auditoría Interna

La ubicación organizacional de la Unidad de Auditoría Interna (SANTILLANA GONZALES, 1996), debe ser a nivel jerárquico para asegurar un amplio margen de cobertura en sus exámenes, y garantizar recomendaciones y acciones efectivas sobre los hallazgos de auditoría interna.

La UAI dentro de la organización debe estar ubicada en el nivel jerárquico que permita asegurar un amplio margen de cobertura hacia los niveles colaterales donde se ubique y, hacia los inferiores; es entendible que si se ubica en un tercer, cuarto, o más bajo nivel no tendrá; la ascendencia suficiente para auditar, ser aceptado y respetado por los niveles superiores.

Cuanto mayor sea el nivel jerárquico de la UAI, tendrá mayor importancia, respeto y autoridad dentro de la organización, que permitan asegurar la aceptación y las acciones efectivas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría interna presentados como producto de su trabajo.

Cuanto más alto sea el nivel donde se ubique la UAI dentro de la organización, mayor será la aceptación y respeto a esta función, así como la interacción con los niveles decisionales y, por tanto mayor y mejor será el servicio a prestar a la organización.

3.3.2 Auditoría Interna Dependiente de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), de una entidad u organización es el director o gerente general, el cual es responsable de todo lo que sucede en la entidad, debe responder por ella ante los accionistas si es empresa privada, o ante las autoridades gubernamentales superiores, si es entidad pública, además a su ente colegiado o directorio, sin olvidar a sus deudores y acreedores, el fisco, a su personal, etc., por los recursos que se le han confiado para que los administre; para hacer frente a esta responsabilidades, requiere del apoyo de los instrumentos que le permitan cumplir con este cometido, siendo el principal la Unidad de Auditoría Interna.

La UAI provee a la MAE información, sobre la confiabilidad y veracidad de la información administrativa, operacional y financiera que se le presenta, en base a la cual se cerciora de que las decisiones y operaciones de la organización se desarrollan en cumplimiento a las políticas, criterios y procedimientos instaurados o aprobados por la entidad, y por tanto sabrá qué tan eficaces, económicas y eficientes, son estas decisiones y operaciones, y además sabrá qué tan bien utilizados y protegidos están los recursos de que dispone la organización.

La dependencia de auditoría interna de la MAE, permite asegurar el amplio margen de cobertura de auditoría, sin limitaciones en su alcance, además permite contar con independencia y libertad de acción, y tener una línea directa de comunicación en áreas de decisiones oportunas, sin intermediarios, es el conocer, comprender y entender los estilos, métodos y criterios de administración de la MAE para un mejor cumplimiento en su misión; es el poder interactuar sin interferencias; es el asegurar acciones efectivas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

En resumen auditoría Interna depende del director o gerente general y, se reporta directamente a la máxima autoridad colegiada o sea el directorio.

3.3.3 Factores que influyen en la Estructura de una Unidad de Auditoría Interna

La estructuración de una UAI dependerá de la importancia que represente para la administración, nivel o grado de servicios deseados y, la capacidad de convencimiento del jefe de auditoría interna sobre el gran potencial de apoyo, el servicio que puede aportar a la administración, la relación costo beneficio, etc., por tanto los factores más importantes que se deben determinar en la su estructuración son:

- Tamaño de la Organización.
- Relación Costo-Beneficio.
- Recurrencia en Errores o Actos Indebidos.

3.3.3.1 Tamaño de Organización

El tamaño de la organización o entidad medido en la magnitud de sus activos, volúmenes de producción de bienes y los servicios, personal con que cuenta, complejidad y variabilidad de sus operaciones, entre otros son elementos básicos a considerar, lo que determina que a mayor amplitud se requiere mayor control, y la UAI es parte esencial de ese control.

Además es evidente, que cuanta más pequeña sea la organización, la MAE podrá ejercer mayor control y supervisión directa sobre las operaciones en su conjunto, disminuyendo por tanto los recursos destinados a la UAI.

3.3.3.2 Relación Costo Beneficio

El mantenimiento de la UAI, algunas veces se considera gasto para la organización, sin embargo el mantenimiento de la UAI es una inversión; y como tal habrá de reeditar beneficios y rendimientos

La relación Costo - Beneficio no siempre puede ser medida, en cuanto no siempre se puede identificar en forma inmediata y directa los beneficios de la labor de la UAI, sin embargo estos se encuentran expresados como valor agregado en las recomendaciones que emite, las cuales permiten el uso más eficaz, económico y eficiente de los recursos de la entidad, ejemplo: la identificación de pérdidas o desperdicio por falta de vigilancia o supervisión oportuna y adecuada.

Por tanto el prescindir de los servicios de auditoría interna o el dotarla con una raquílica infraestructura puede ser un ahorro mal entendido.

3.3.3.3 Recurrencia en Errores o Actos Indebidos

La frecuencia y relevancia de errores administrativos, operativos y de actos indebidos, fraudes, irregularidades e ineficiencias, es un signo inequívoco de falta de control y supervisión; y por tanto se hace urgente la necesidad de contar con una sólida y bien estructurada UAI que intervenga plan preventivo o defectivo para evitar su omisión o para eliminar las causas que dan lugar para su cometido.

3.3.4 Confianza en la Función de Auditoría Interna

La evolución y desarrollo que ha alcanzado la profesión de auditoría interna, producto de un esfuerzo firme y sostenido, la ha hecho acreedora a merecer la confianza de quienes creen y se apoyan en sus servicios, a mayor confianza, mayor necesidad de ella y mayor apoyo e infraestructura a dotársela, lo que determina a su vez que corresponde al auditor interno actuar con honradez, disciplina, esmero, entusiasmo y profesionalismo para mantener y aun superar la confianza que la administración ha depositado en él.

3.3.5 Mente Abierta al Cambio

Aceptar los servicios de una auditoría interna moderna infiere una amplitud de criterio y mente abierta a administrar con apoyo en esta disciplina, ya que la UAI reportará aciertos y errores que fueron cometidos por el personal de la organización a cualquier nivel, incluyendo mandos de dirección.

Auditoría interna recomendará cambios en estilos y modos de administrar y operar, recomendaciones que serán evaluadas y aceptadas en lo aplicable con un espíritu de superación y mejora, por tanto el trabajo de la UAI, para el que la ejerce y para el que se vale de sus servicios, debe ser una dimensión de interacción hacia el cambio positivo.

El tamaño y dimensión de la estructura a asignar a la UAI definirán los niveles de mando y operación a adoptar, partiendo de su director hacia gerentes, supervisores, encargados y auditores auxiliares.

3.3.6 Recursos Humanos de una Unidad de Auditoría Interna

3.3.6.1 Director de Auditoría

3.3.6.1.1 Perfil del Puesto

El Director de Auditoría Interna es el nivel máximo de autoridad en la Unidad de Auditoría Interna, dispone la planificación estratégica de mediano y largo plazo, el control de actividades de la Unidad a través de los Jefes de Sector y, la centralización de la información a ser emitida dentro y fuera de la Unidad, la planeación, coordinación y dirección de la ejecución de auditorías a todas las unidades (direcciones, departamentos, secciones, oficinas) que conforman la organización, así como las funciones que de ellas dependen, de conformidad con el plan o programa general de auditoría, mantiene permanentemente informado al Directorio y a la MAE sobre el avance de las auditorías y los problemas principales que se van presentando.

3.3.6.1.2 Principales Obligaciones y Responsabilidades

- 1) Supervisar que el comportamiento, desempeño y trabajos de sus subordinados se lleven a cabo dentro de los más altos niveles de conducta, honradez, ética personal y profesional y, apego a lineamientos y disposiciones de orden legal y de pronunciamientos y criterios institucionales.
- 2) Dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones de auditoría interna, lo cual incluye la planeación, coordinación y dirección de sus actividades.
- 3) Desarrollar políticas y procedimientos para llevar a cabo la actividad de auditoría interna.
- 4) Desarrollar un efectivo programa de desarrollo de personal de auditoría interna que incluya reclutamiento, entrenamiento, evaluación de desempeño y promoción.
- 5) Planear a corto, mediano y largo plazo las actividades de auditoría interna, monitorear la preparación del programa operativo anual y del presupuesto para el grupo o departamento de auditoría interna y hacerse responsable de su ejecución.
- 6) Coordinar la planeación de las auditorías y sus hallazgos con el comité de auditoría y los auditores externos.

- 7) Respetar y hacer cumplir las funciones y responsabilidades establecidas para la Dirección de Auditoría Interna en el Manual Orgánico Funcional.
- 8) Presentar al directorio y a la MAE los planes y programas de trabajo de su área en los términos y plazos establecidos por aquélla.
- 9) Remitir al Directorio y a la MAE los documentos e informes que éstos requieran y los que instruyen las disposiciones legales vigentes.
- 10) Coordinar con las unidades auditadas una vez emitido el informe final el asesoramiento técnico y la factibilidad de las recomendaciones sugeridas a fin de efectivizar su implementación
- 11) Mantener un sistema de seguimiento a los informes de auditoría interna, aprobar y conocer los informes de seguimiento, determinar la adecuación de las acciones tomadas para su solución, con el objetivo de determinar el grado de implementación de las recomendaciones contenidas en dichos informes.
- 12) Aprobar, firmar y emitir la documentación emitida por la Unidad, asumiendo la responsabilidad principal de la Dirección de Auditoría Interna.
- 13) Cuando se refiere a la Auditoría de los registros contables y operativos o Auditoría financiera, emitir una opinión sobre la confiabilidad de los registros o un dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros o de la información financiera examinada.
- 14) Cuando la Auditoría es operacional emitir conclusiones y recomendaciones profesionales necesarias, para mejorar la efectividad, la economicidad y la eficiencia de las operaciones o actividades evaluadas.
- 15) Cuando la Auditoría es especial, emitir las conclusiones y recomendaciones para mejorar las operaciones de los procesos para los cuales se programó el trabajo.
- 16) Firmar la Declaración de Independencia del Auditor Interno.

3.3.6.1.3 Dependencia Operativa

Depende la Máxima Autoridad Ejecutiva

3.3.6.1.4 Presentación de Informa

Presenta informes o se reportara única y exclusivamente a la máxima autoridad colegiada.

3.3.6.1.5 Reclutamiento y Selección

La fuente inicial de reclutamiento de un director de auditoría se inicia con la propia promoción de un supervisor o un auditor con los méritos, capacidades y cualidades suficientes para merecer un ascenso, caso contrario se debe efectuar la convocatoria pública de acuerdo a normas que se debe establecer en cada entidad.

La selección correrá por cuenta del Directorio

3.3.6.1.6 Atributos y Cualidades

Contador público, preferentemente con estudios de postgrado; técnicamente actualizado, experiencia previa indispensable; con madurez personal y profesional; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria, medurado; objetivo: imparcial justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado, don de mando y excelentes relaciones humanas; alta capacidad de interacción y, probada honradez.

3.3.6.2 Supervisor de Auditoría

3.3.6.2.1 Perfil del Puesto

Disponer la ejecución de auditorías a las unidades administrativas y actividades de la organización que le fueron asignadas a auditar, de conformidad con el plan o programa general de auditoría e instrucciones especiales o extraordinarias que recibe del director de auditoría. Mantener permanentemente informado al director de auditoría sobre el avance de las auditorías y los problemas principales que se van presentando.

3.3.6.2.2 Principales Obligaciones y Responsabilidades

- 1) Asistir al director de auditoría en el cumplimiento de sus obligaciones; cubrir sus ausencias sobre base rotatoria entre los gerentes de auditoría.
- 2) Prever requerimientos de carga de trabajo a corto, mediano y largo plazo en las unidades administrativas y actividades que le son asignadas a auditar.
- 3) Prever requerimientos de personal para cubrir sus asignaciones de auditoría, asegurándose que sea capaz y esté disponible para efectuar los trabajos.
- 4) Llevar a cabo planes, desarrollos y revisiones del desempeño de aquel segmento del plan general de auditoría que esté bajo su responsabilidad.
- 5) Proporcionar asistencia técnica en la resolución de problemas especiales o complejos que puedan surgir durante una auditoría.

- 6) Proporcionar los reportes finales de auditoría, asegurándose que se cumplió con normatividad y estándares aplicables para garantizar la calidad del trabajo efectuado.
- 7) Participar, evaluar y recomendar acciones apropiadas, a requerimiento específico, en los casos de fraudes y alegatos.
- 8) Promover de sugerencias e innovaciones de auditoria y revisar los métodos para conducir las auditorias.
- 9) Asegurarse que los trabajos de auditoria se efectúen de conformidad con normatividad y estándares profesionales, y que son llevados a cabo dentro del presupuesto de tiempo asignado.

3.3.6.2.3 Superior Jerárquico

Trabaja bajo la dependencia de un Supervisor de auditoria, provee información tanto a su superior jerárquico inmediato como al director de auditoria.

3.3.6.2.4 Reclutamiento y Selección

Promoción de un auditor junior, caso contrario se debe efectuar la convocatoria pública de acuerdo a normas que se debe establecer en cada entidad, la selección correrá por cuenta del Directorio en coordinación con el Supervisor.

3.3.6.2.5 Atributos y Cualidades

Contador público, preferentemente con estudios de postgrado, no descartar la eventualidad de allegarse de un profesional no contador público con experiencias o especialidad hacia los diversos tipos de auditoría a desarrollar, técnicamente actualizado; experiencia previa indispensable: madurez personal y profesional, sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Mesurado; objetivo; imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado. Don de mando y excelentes relaciones humanas, alta capacidad de interacción y probada honradez.

3.3.6.3 Auditor Senior

3.3.6.3.1 Perfil del Puesto

Ejecutar las auditorías a las unidades administrativas y actividades de la organización que le fueron asignadas a supervisar de conformidad con el plan o programa general de auditoria e instrucciones especiales o extraordinarias que reciba del supervisor de auditoría a quien reporta. Es responsable por mantener independencias durante el cumplimiento de una asignación de auditoría.

Recibirá todo el apoyo que sea necesario para la solución de problemas importantes que se presenten durante el desarrollo de una auditoría

3.3.6.3.2 Principales Obligaciones y Responsabilidades

- 1) Asistir al encargado de la auditoría en la planeación del trabajo y en el desarrollo del enfoque aplicado a la auditoría.
- 2) Desempeñar el trabajo asignado, o aquel segmento a ser revisado, bajo la dirección y orientación del auditor encargado.
- 3) Desarrollar o asistir en la preparación del programa de auditoría. Evaluar la adecuación y eficiencia de los controles de operación.
- 4) Asistir en la selección de procedimientos de auditoría y en la ejecución del programa de auditoría.
- 5) Preparar papeles de trabajo que sumarien y den evidencia de la información obtenida y de las conclusiones a que se llegó.
- 6) Validar con la administración los resultados del trabajo, incluyendo observaciones y deficiencias encontradas y acciones correctivas recomendables.
- 7) Participar en la preparación del informe de auditoría, incluyendo hallazgos y recomendaciones efectuadas.

3.3.6.3.3 Superior Jerárquico

Esta bajo la supervisión técnica y administrativa de un encargado de auditoría.

3.3.6.3.4 Reclutamiento y Selección

Transferencia de personal de la propia organización con cualidades para ser integrado al grupo de auditoría interna. Miembros de despachos de auditoría externa. Capacitación de recién egresados de escuelas y universidades. Auditores internos de otras organizaciones. Medios masivos de reclutamiento, por ejemplo anuncios en periódicos o publicaciones especializadas. La selección se hará en forma colegiada en la que participen los gerentes de auditoría, supervisores de auditoría y encargados de auditoría.

3.3.6.3.5 Atributos y Cualidades

Contador Público o pasante de la carrera, profesionales o pasantes de otras carreras con especializado hacia los diversos tipos de auditoría a desarrollar, técnicamente actualizado; experiencia no indispensable; formalidad e incipiente madurez personal y profesional, soltero o casado, limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Medida objetiva; imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con

independencia de criterio y acción; no influenciable. Excelentes relaciones humanas, adecuada capacidad de interacción.

3.4 GOBIERNO CORPORATIVO

El concepto de gobierno corporativo no es nuevo, las políticas de Gobierno Societario vienen implementándose en el mundo desde el Crack de la Bolsa de Nueva York.

La unificación de criterios en relación con los mercados financieros, resulta fundamental para promover la globalización, el intercambio de servicios y mercaderías y subsanar los obstáculos que resultan como consecuencia de la interacción de diferentes sistemas jurídicos y económicos.

La transparencia resulta un factor determinante a la hora de promover la inversión, por ello en la actualidad las organizaciones internacionales más importantes, están brindando apoyo financiero, tecnológico e investigativo para que los países que aún permanecen ajenos a esta realidad implementen un sistema consolidado de Gobierno Societario.

3.4.1 La Crisis de la Confianza

La pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos de directivos y administradores ubicados en la cúpula de las organizaciones de clase mundial, sumadas al crecimiento de la corrupción en el mundo por parte de funcionarios de alto nivel en el estado, es la gran preocupación en el presente siglo, especialmente cuando ya es un hecho de globalización de la economía y en consecuencia de la internacionalización de las organizaciones que quieran subsistir en el mercado, (CANO, CANO, & CASTRO, 2004).

El presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Enrique Iglesias al inaugurar la Conferencia sobre Ética y Desarrollo en Buenos Aires, hacía un llamamiento a recuperar la reflexión sobre las relaciones entre ética y economía y a encarar decididamente los desafíos éticos de América Latina y el Caribe. "Es necesario reintegrar plenamente a la reflexión y a la práctica de los esfuerzos por el desarrollo, una dimensión ética, revisar y profundizar una cultura de valores a introducir principios éticos en la gestión pública y privada" agrego.

El premio Nobel de Economía Amartya Sen dijo en este mismo evento que "la Economía se ha empobrecido mucho de por su divorcio de la ética" y que los valores éticos de los empresarios y los profesionales de una sociedad son parte de sus activos productivos", Se reiteró la pertinencia de los planteamientos éticos y la necesidad de instituciones y reglas de comportamiento demostrado por los grandes escándalos de empresas norteamericanas.

Europa que consideraba que los escándalos sólo se daban en los Estados Unidos, tuvo su propia versión con lo sucedido en el gigante de los supermercados holandeses Ahold y ahora

con el escándalo por el fraude contable Parmalat, (el octavo grupo industrial de Italia y que tiene 36.400 empleados con negocios en 30 países y conocida ahora como la Enron Europea”).

Por estos motivos, los descalabros financieros y las irregularidades locales e internacionales en algunas empresas han provocado que el tema del Gobierno Corporativo (GC) tenga un relieve especial. Porque al existir conflictos de interés generalizado, que finalmente acaban perjudicando a los pequeños accionistas, es necesario un balance necesario para un buen gobierno corporativo.

3.4.2 Definición de Gobierno Corporativo

Es el objetivo de reglas y tácticas que regulan la actividad de los administradores, su relación con los consejos de administración o juntas directivas, con los accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la empresa, provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general y la transparencia de la información financiera de las compañías.

3.4.3 Objetivos del Gobierno Corporativo

Los principales objetivos de un gobierno corporativo son:

- a) Atraer capitales.
- b) Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, especialmente de aquellas que emiten títulos en el mercado público de valores.
- c) Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- d) Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- e) Promover la competitividad.

3.4.4 Características de un buen Gobierno Corporativo

Entre las principales características de un buen gobierno corporativo se cita las siguientes:

3.4.4.1 Solución a la crisis de confianza

Se debe considerar como la solución a la crisis de confianza que se percibe alrededor de las empresas del sector público y privado, las cuales reflejan los resultados de sus operaciones y gestión en Estados Financieros e informes bastante cuestionados.

3.4.4.2 Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades

Busca asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa, para proteger los derechos de inversionistas y otros grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones. Ello no quiere decir que las pequeñas empresas no puedan disponer también de

códigos de buen gobierno corporativo, porque en algunos de nuestros países las PYMES (pequeñas y medianas empresas) ya disponen de ese código.

3.4.4.3 Se basa en principio lógicos

Como la equidad la honestidad, la solidaridad y la justicia, tanto para con los grupos de interés como para la sociedad en general, que no puede verse afectada por las inescrupulosas actuaciones de delincuentes de cuello blanco asentados en el poder de las corporaciones y de las empresas públicas

No se trata de identificar el buen gobierno corporativo como un simple código de ética o código de conducta, que de acuerdo con lo observado queda plasmado solo en la teoría y no en el sentir de quien lo lee.

3.4.5 El Código de un Buen Gobierno Corporativo

De acuerdo a estándares intencionales emitidos en el nuevo acuerdo de Basilea II y el pronunciamiento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Código de buen Gobierno Corporativo debe contener procedimientos claros que comprometan a los integrantes de una organización, respecto a:

- ✓ Estructura organizacional de la compañía.
- ✓ Políticas y división de funciones.
- ✓ Directrices estratégicas.
- ✓ Administración de riesgos.
- ✓ Manejo de información y reportes.
- ✓ Infraestructura tecnológica.

3.4.5.1 Estructura Organizacional de la Compañía

Un análisis al organigrama, permitirá determinar concentración de poder, líneas staff, comités de decisión y eficiencia en la comunicación interdepartamental.

3.4.5.2 Políticas y División de funciones

Las políticas escritas en manuales de funciones, procedimientos y códigos de conducta permiten determinar las responsabilidades, el empoderamiento, el camino a seguir ante un conflicto de intereses y las reglas de conducta de los directores, administradores y principales ejecutivos integrantes de la organización, para asegurar decisiones tomadas con objetividad.

3.4.5.3 Directrices Estratégicas

Gobierno de las sociedades debe aterrizar y comunicar a todos los interesados, la visión de la empresa, metas y estrategias éticas, para alcanzar objetivos viables, haciendo coincidir los valores Corporativos con los valores de sus integrantes.

3.4.5.4 Administración de Riesgos

La creación de un comité de análisis y control de riesgos, facilitará una cultura preventiva, apoyada por comités de auditoría, comités de gestión de activos, pasivos y tesorería, los cuales evaluarán y medirán el impacto de los riesgos operacionales, de mercado y de reputación, para determinar internos efectivos y puntuales que incluyan programas antifraude y que aseguren el cumplimiento del objeto social, la confiabilidad de los procesos, la razonabilidad de la información y la no movilización de dineros ilícitos.

3.4.5.5 Manejo de Información y reportes

El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar la calidad, confiabilidad, transparencia y oportunidad de la información financiera y no financiera incluidos los resultados basados en métodos contables apropiados, el futuro financiero a corto mediano y largo plazo de la organización originados en datos reales, la protección de los activos, la propiedad y la gestión de quien gobierna la compañía.

3.4.5.6 Infraestructura tecnológica

El marco del buen gobierno corporativo debe tener en cuenta que los cambios generados especialmente por la tecnología en comunicaciones facilitan a dispersión de la propiedad de la empresa y por ello su control tiende a ser virtual, esta nueva realidad demande nuevas prácticas ajustadas a canales de información sistémicos en tiempo real y a la creación de programas, software antifraude, cuyos reportes sean válidos en una auditoría forense.

El no cumplimiento de estos compromisos inciden directamente en la calificación de diferentes riesgos tales como el riesgo país o en el desmejoramiento de la confianza empresarial para quienes incumplen, este hecho se reflejara en mayores costos financieros por el riesgo y en sanciones civiles o penales.

3.4.6 Diagrama de un Buen Gobierno Corporativo

A continuación se presenta gráficamente el enfoque de un Buen Gobierno Corporativo, representa un delicado balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una empresa.



FUENTE: AUDITORIA INTERNA (LIC. GABRIEL VELA)

3.4.7 El Buen Gobierno Corporativo Frente a la Transparencia en las Negociaciones

La confianza que debe rodear las negociaciones, bien sean estas ejecutadas por entidades privadas o públicas, se debe basar en los criterios del buen gobierno corporativo, donde las negociaciones deben tener toda la institucionalidad necesaria para garantizar a todos los actores la debida transparencia, (RODRIGUEZ M., 2004).

3.4.8 Características Para una Transparencia en las Negociaciones

3.4.8.1 Garantía en los procesos de negociación

Las entidades deben estar en capacidad de generar internamente todas las medidas necesarias para garantizar que los procesos de negociación se lleven a cabo tal y como lo establezcan sus procedimientos internos, sin desconocer las reglamentaciones de carácter externo que las cobijen.

3.4.8.2 Garantía en los Proveedores

Se debe poner especial énfasis en todos los procesos que tiene que ver con los proveedores, iniciando por la selección y evaluación.

El uso de proveedores idóneos, que reúnan las condiciones financieras, administrativas, técnicas y de integridad institucional es clave para adelantar adecuadamente unas buenas negociaciones.

Posteriormente, dichos proveedores deben ser evaluados en cuanto a su cumplimiento respecto a los compromisos adquiridos y dicha evaluación debe emplearse para revisar el uso

o no de dichos proveedores en futuras negociaciones; así mismo, la evaluación también se constituye en un medio objetivo para aumentar o disminuir la participación de negocios de un determinado proveedor, considerando cual ha sido su nivel de cumplimiento.

3.4.8.3 Transparencia en las reglas del Juego

Una vez que se haya adelantado el tema de los proveedores y su selección, así como la evaluación de la que van a ser objeto, el siguiente elemento es el de las reglas de juego que se fijen al hacer las compras y que deben ser transparentes y sin que puedan constituirse en elemento de ventaja para algún o algunos de los participantes.

A este respecto hay un elemento que toma cada vez más fuerza y es la creciente internacionalización e integración caso TLC, ALCA, etc., donde las reglas de juego son cada vez más abiertas y generales.

Otro elemento que está transformando cada vez más las reglas de juego es el de las compras por medio electrónico, especialmente el B2B (Business to Business), y donde los diferentes vendedores presentan sus propuestas en tiempo real y abiertas al comprador y a todos los participantes.

Naturalmente este esquema precisa de unas especificaciones y términos de referencia absolutamente claros y precisos.

La interrelación entre unas adecuadas prácticas de negociación y las "reglas" emanadas de un manejo bajo los principios del buen gobierno corporativo se hacen más evidentes.

3.4.8.4 Uso de la Tecnología

La tecnológica será cada vez un vehículo importante acelerando los procesos de comunicación y de información, pero del ser humano y de sus actuaciones responsables sigue y seguirá dependiendo esa transparencia que se quiera y se necesita para generar procesos transparentes y eficientes que ayuden al desarrollo de nuestros países.

3.4.9 Necesidad de Fortalecer los Controles Internos y Externos

La teoría económica y las evidencias muestran que las medidas destinadas a mejorar el gobierno corporativo sobre la base de fortalecer los controles internos son necesarias, pero deben ser fortalecidos con los mecanismos de control externo como ser mercados de capitales abiertos, legislaciones más ágiles, etc.

La tarea de los reguladores debería considerar en el fortalecimiento de los mecanismos de control para devolver el control a sus dueños, los accionistas.

Un ejemplo de los controles que deben ser implantados en la nueva ley americana Sarbanes-Oxley, la cual se convierte en una verdadera revolución de gobierno corporativo al requerir a

cualquier ejecutivo para que explique con evidencia convincente el registro de información contable y financiera.

La debida aplicación del llamado gobierno corporativo en las sociedades contribuye a que las corporaciones utilicen su capital de manera eficaz; además, asegura que los intereses de un amplio rango de componentes se tomen en cuenta y que sus juntas de administración sean responsables con la compañía y los accionistas.

3.4.10 Las Empresas y el Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de factores internos a la empresa, como también de factores normalmente exógenos a ella. La problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders) y todos los demás agentes que mantienen algún interés en la misma (outsiders), por tanto se ratifica la necesidad de la búsqueda de un balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una empresa.

3.4.11 Estándares Empresariales

Es esencial promover mejoras en los estándares empresariales para una buena práctica empresarial.

Para una firma tener estándares de calidad en un gobierno corporativo refleja en una mejora de los indicadores de gestión, así como mayor confianza de los inversionistas en dichas compañías, lo cual es fundamental en medio de una coyuntura de tratados de libre comercio y mayor competencia global.

3.4.12 Principales Efectos de un Buen Gobierno Corporativo

Las prácticas del Buen Gobierno Corporativo benefician a las organizaciones porque:

- a) Son importantes como factor de atracción de capital, tanto internacional como nacional.
- b) El sector corporativo competitivo, es fundamental para cualquier crecimiento sostenido y compartido.
- c) Incentivan para mejorar la reputación de las compañías y propiciar un mejor cumplimiento.
- d) Fortalecen las instituciones gubernamentales relacionadas al sistema financiero.
- e) Divulgan el tema a través de la pequeña y mediana empresa y crea incentivos para estas implementen medidas de buen gobierno corporativo y obtengan mejores resultados.

- f) Impulsan cambios en el marco regulatorio al interior de las organizaciones con el fin de mostrar eficiencia y transparencia en sus operaciones.
- g) Crean confianza en la sociedad y en los inversionistas, ya que al difundir la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se estará generando un buen ambiente en la sociedad.

3.4.13 Fundamentos de un Buen Gobierno Corporativo

Debe surgir la necesidad de la elaboración y promulgación de códigos de buen gobierno, con convicción y no solo como obligación.

La necesidad de crear y educar en valores, como principios de vida, hasta la normalización y aun la represión como forma de orientar y a los dirigentes públicos y privados y, propietarios de nuestras empresas, para el logro de una sociedad más justa, más ética, más redistributiva, en donde los negocios se hagan con el propósito de que todos se beneficien.

La educación y la formación en valores empresariales es un reto para la academia y la empresa, que además de la transmisión de conocimiento sobre las ventajas de la aplicación de políticas de gobernabilidad, se deberá apoyar con el ejemplo y aun en el castigo ejemplar y eficaz para quienes violen los principios que la sociedad demanda apliquen sus dirigentes.

El buen gobierno corporativo lo que pretende es asegurar un buen manejo y administración de las sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en la bolsa de valores, para proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones.

El Código del buen gobierno corporativo, se basa en los principios lógicos y ampliamente conocidos en el ámbito financiero, tales como la equidad, la justicia, la honestidad y, la solidaridad, tanto para los grupos de interés como para la misma sociedad en general, que no puede verse afectada por las inescrupulosas actuaciones de delincuentes de cuello blanco asentados en el poder de las corporaciones y de las empresas del sector público y privado.

No se trata de equiparar el código buen gobierno corporativo con un simple código o código de conducta, que de acuerdo con lo observado queda plasmado solo en la teoría y no en el sentir de quien lo lee y de quien lo vive al interior de las organizaciones.

Un buen gobierno permite a los accionistas ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y velar porque tengan acceso a información sobre la sociedad en forma veraz, suficiente, oportuna y aun costo razonable, delimitar claramente las responsabilidades de la administración hacia la empresa y sus accionistas, contribuyendo a un control eficaz de la misma; y que se reconozcan los derechos de todos aquellos que poseen legítimo interés sobre la sociedad, tales como trabajadores, proveedores, acreedores y, el mismo Estado.

Se debe destacar que los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las empresas debe ser producto del esfuerzo conjunto desplegado por instituciones representativas tanto del sector público como privado.

3.4.14 El Buen Gobierno Corporativo y la Auditoria Interna

La existencia y vigencia de un conjunto de reglas y tácitas juntas que regulan la actividad de los administradores, su relación con los consejos de administración o juntas directivas con los accionistas y demás agentes económicos que mantienen algún vínculo o interés en la empresa, será verificada, y ajustada permanentemente a través de las evaluaciones que realiza la unidad de auditoria interna, ya que además este trabajo permitirá que se ajuste la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, se revisen y replanteen los medios para alcanzar estos objetivos, auditoria interna efectúa un seguimiento a las operaciones y del desempeño en general y por ultimo velara por la transparencia de la información financiera de las compañías.

3.5 LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL

El nuevo Marco Gestión de Riesgo Empresarial - Un enfoque integral (Enterprise Risk Management; ERM, según sus siglas en inglés, ha sido emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), en base al cual se desarrolla este punto (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, 2005).

3.5.1 La Administración o Gestión de Riesgo (ERM)

La administración o gestión del riesgo, (MANTILLA, 2005), en todas las áreas de una administración total se ha vuelto importante, debido a que las organizaciones a raíz de todos los inconvenientes de ilícitos, fraudes, irregularidades, errores voluntarios vistos a través de los problemas de orden operativo, financiero, contable y logístico, están formulando recomendaciones y exigencias sobre la necesidad de cambios en todas las organizaciones públicas y privadas, para identificar los riesgos que se enfrentan tanto económicos, sociales, éticos, ambientales, tecnológicos y en general operativos. Para enfrentarlos y tratar de llevarlos a niveles de manejo convenientes.

3.5.2 Clasificación Genérica de los Riesgos

Es necesario iniciar una clasificación o categorización de los riesgos que facilite su análisis a un nivel corporativo, (DIAZ MUÑOZ, 2005) clasifica los riesgos en:

3.5.2.1 Riesgo Absoluto

El máximo riesgo es el efecto mitigante de los controles internos.

3.5.2.2 Riesgo de Detección

La probabilidad que se obtendrá una conclusión de auditoría errada a partir de los resultados todos de un examen.

3.5.2.3 Riesgo de Planeación

Es el riesgo que el proceso de planeación sea defectuoso. En términos de evaluación de riesgos, es el riesgo de que el proceso de evaluación sea inadecuado o incorrectamente implementado.

3.5.2.4 Riesgo de Proceso

El riesgo sobre un proceso comercial.

3.5.2.5 Riesgo de Funciones

Es el riesgo sobre un proceso industrial.

3.5.2.6 Riesgo de Portafolio

Es el riesgo de que una combinación de proyectos en cartera, no alcancen a lograr los objetivos totales de la cartera debido a una mala balanza de riesgos dentro de la misma.

3.5.2.7 Riesgo Especifico

Es el tipo de riesgo que recae sobre una actividad específica, debido a que el nivel de riesgo varía de actividad en actividad.

3.5.2.8 Riesgo Omnipresente

Es el tipo de riesgo que se encuentra en todo el ambiente. El enfoque es el ambiente de las actividades del negocio en vez de la actividad en si. Está relacionado con la cultura organizacional.

3.5.2.9 Riesgo Residual

Es el riesgo que queda cuando han sido aplicados las técnicas de administración o manejo de riesgos.

3.5.2.10 Riesgo Administrativo

Los riesgos y consecuencias después de la aplicación del control interno.

3.5.2.11 Riesgo de Control

La tendencia del sistema de control interno de perder eficacia con el paso del tiempo y exponer, o no impedir la exposición de los activos que salvaguarda.

3.5.2.12 Riesgo Global

Riesgos que dependen de las medidas adoptadas por el ambiente externo sin que la empresa pueda influir sobre ellas.

3.5.2.13 Riesgo Inherente

Riesgo que forma parte de la naturaleza del ambiente y de las actividades humanas.

3.5.2.14 Riesgo de Recursos Humanos

Son los que pueden afectar la productividad y efectividad organizacional.

3.5.2.15 Riesgo de Políticas

Es el riesgo de que las políticas de la organización sean deficientes.

3.5.2.16 Riesgo Fiscal

Es el riesgo de que las deficiencias en el control de gastos o ingresos afecten de manera adversa a los impuestos que corresponde pagar la entidad.

3.5.2.17 Riesgo de Reputación

Es el riesgo de una pérdida de confianza en la administración de la organización.

3.5.2.18 Clasificación Específica de los Riesgos

Los riesgos en forma específica se clasifican en:

3.5.2.19 Riesgo de Diseño

Los riesgos de diseño básicamente se refieren a compras, contratación de personal, comunicación de a terceros, contabilidad, procedimientos operativos.

3.5.2.20 Riesgos Internos

Se refiere básicamente a riesgos económicos, tecnológicos, administrativos, humanos y habilidades.

3.5.2.21 Riesgos Externos

Se refieren básicamente a los generados en los clientes o usuarios, la competencia, disposiciones legales, mercado financiero.

3.5.2.22 Riesgos de Cumplimiento

Son los riesgos originados en lo que se refiere a: autorización, integridad, exactitud, oportunidad y salvaguarda.

3.5.3 Identificación y Cuantificación de Riesgos

Las organizaciones realizan actividades de gestión de riesgo para identificar, evaluar, manejar y controlar toda clase de riesgos. Estos pueden abarcar proyectos sencillos o tipos de riesgos estrechamente, definidos, ejemplo: riesgos de mercado, riesgos país, riesgos operativos, los cuales afectan interna o externamente a la organización de las llamadas amenazas y oportunidades que se enfrentan o les favorecen.

En las organizaciones existen riesgos que en caso ocurrir pueden afectarla de manera adversa en el logro de sus objetivos y, en la ejecución de sus estrategias, para lo cual es necesario evaluar el posible impacto financiero o valor simple de exposición de pérdida, la frecuencia o probabilidad de ocurrencia, y determinar qué podría hacerse para prevenir, evitar, mitigar y detectar estos riesgos, en base a información y comunicación o sea en base a garantías y controles, además se debería determinar los costos de este sistema, y por último identificar su eficiencia o sea efectuar el análisis de costo-beneficio.

3.5.4 Definición de la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM COSO II)

La gestión de riesgos empresariales es un proceso estructurado, consistente y continuo, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan al logro de sus objetivos.

3.5.5 Componentes de la Gestión de Riesgo Empresarial

El E.R.M. según (MANTILLA, 2005), consta de ocho componentes Inter-relacionados, estos, se derivan de la manera como la administración opera un emprendimiento y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

3.5.5.1 Ambiente Interno

El ambiente interno comprende el tono de una organización y, establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.

3.5.5.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El E.R.M. asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

3.5.5.3 Identificación de Eventos

Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre evento y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

3.5.5.4 Valoración del Riesgo

Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determina como se deberá administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

3.5.5.5 Respuesta al Riesgo

La administración selecciona las respuestas al riesgo, que puede ser evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con la tolerancia al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

3.5.5.6 Actividades de Control

Se establecen e implementan políticas para ayudar que las respuestas al riesgo se llevan de manera efectiva.

3.5.5.7 Información y Comunicación

Se Identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar acabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre, en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

3.5.5.8 Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas, o ambas.

3.5.5.9 Conclusión

La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede influir en otro.

3.5.6 La Administración de los Riesgos de Emprendimiento

La incertidumbre ofrece tanto riesgo como oportunidades, con la posibilidad de erosionar o enriquecer el valor. El E.R.M. permite a la administración tratar de manera efectiva la incertidumbre y los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor (MANTILLA, 2005).

El valor se maximiza cuando la administración define estrategias y objetivos orientados a conseguir un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y retorno así como los riesgos relacionados y, el uso de recursos en forma eficiente y efectivamente para el cumplimiento de esos objetivos.

La administración de los riesgos del emprendimiento comprende:

3.5.6.1 Alinear el Apetito por el Riesgo y la Estrategia

Al evaluar las alternativas estratégicas, definir los objetivos relacionados y, desarrollar los mecanismos para administrar los riesgos relacionados, la administración considera el apetito que por el riesgo tiene la entidad.

3.5.6.2 Enriquecer las Decisiones de Respuesta al Riesgo

La administración de riesgos del emprendimiento provee el rigor para identificar y seleccionar entre las alternativas de respuesta al riesgo - evitar, reducir, compartir, y adoptar el riesgo.

3.5.6.3 Reducir Sorpresas o Pérdidas operacionales

Las entidades consiguen capacidad enriquecida para identificar eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados con éstas.

3.5.6.4 Identificar y Administrar Riesgos Empresariales Múltiples y Transversales

Cada emprendimiento enfrenta un conjunto de riesgos que afectan diferentes partes de la organización; la administración de riesgos empresariales facilita la respuesta efectiva a los impactos interrelacionados frente a riesgos múltiples.

3.5.6.5 Sopesar Oportunidades

Mediante la consideración de un rango pleno de eventos potenciales, la administración está posicionada para identificar y realizar de manera proactiva las oportunidades.

3.5.6.6 Mejorar el Despliegue del Capital

La obtención de información relevante sobre el riesgo le permite a la administración valorar de manera efectiva las necesidades de capital y enriquecer la asignación del capital.

3.5.7 Responsabilidad en la Gestión de Riesgo

El IAI enfatiza que las organizaciones deben entender completamente que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo.

La junta posee la responsabilidad de asegurarse que los riesgos son gestionados. En la práctica, la junta delega en el equipo gerencial la operación del marco de gestión de riesgo, quienes son los responsables de realizar las actividades para considerar que:

- a) Los procesos de gestión de riesgos, tanto en su diseño y como qué tan bien están trabajando;
- b) La gestión de aquellos riesgos clasificados como "claves", incluyendo efectividad de los controles y otras respuestas a éstos;
- c) La confiabilidad y evaluaciones apropiadas de riesgos y reportes de riesgo y estatus de controles.

Los auditores internos deben proveer consejo y, motivar o soportar las decisiones gerenciales sobre riesgos, en vez de realizar decisiones sobre gestión de riesgo. La naturaleza de las responsabilidades de auditoría interna debe estar documentada en los estatutos de auditoría y ser aprobada por el comité de auditoría.

3.5.8 Unidad Responsable de la Gestión del Riesgo Empresarial

Dentro de una organización puede existir una función separada que coordine y maneje las actividades de gestión del riesgo empresarial; y aplique destrezas y conocimientos especiales, por lo cual existe mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.

Esta unidad consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta; incrementa el entendimiento o riesgos claves y sus más amplias implicaciones; identifica y comparte riesgos alrededor del negocio crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan; existe menos sorpresas y crisis; mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta; incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados; capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas; y más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

En resumen, una unidad especializada en la evaluación de riesgos permite:

- a) Articulación y comunicación de los objetivos de la organización
- b) Determinación del apetito de riesgo de la organización,
- c) Establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo;
- d) Identificación de amenazas potenciales
- e) Evaluación de riesgo, por ejemplo: impacto y posibilidad de ocurrencia de las amenazas;
- f) Selección e implementación de respuestas a riesgos,
- g) Fijar controles y otras actividades de respuestas
- h) Comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización;
- i) Centralizar monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgo y de los resultados;
- j) Proveer aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados.

3.5.9 Responsabilidad del Personal en la Gestión de Riesgos

Sin embargo, todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la gestión de riesgo, pero la responsabilidad principal de la identificación y manejo de éstos recae sobre la dirección o gerencia.

3.5.10 Beneficios del ERM

El ERM puede, realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los, beneficios incluyen:

- a) Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- b) Consolida reportes de riesgos analizados por la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- c) Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- d) Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- e) Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- f) Menos sorpresas y crisis.
- g) Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- h) Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados
- i) Capacidad de tomar mayores riesgos por mayores recompensas.
- j) Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

3.5.11 Actividades Incluidas en el ERM

Las principales actividades incluidas en el ERM son:

- a) La articulación y comunicación de los objetivos de la organización.
- b) La determinación del apetito de riesgos de la organización.
- c) El establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo.
- d) La identificación de amenazas potenciales.
- e) La evaluación de riesgo, por ejemplo: impacto y posibilidad de ocurrencia de las amenazas.
- f) La selección e implementación de respuestas a los riesgos.
- g) La comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización.

- h) La centralización, monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgos y de los resultados.
- i) La provisión de aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados.

3.5.12 Glosario

En relación con el nuevo Marco Gestión de Riesgo Empresarial – Un enfoque integral (Enterprise Risk Management; ERM), el Institute of internal Auditors (IIA), presenta el siguiente glosario:

3.5.12.1 Control

Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

3.5.12.2 Empresa

Cualquier organización establecida para alcanzar objetivos determinados.

3.5.12.3 Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)

Es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, decidir repuesta y reportar sobre oportunidades y amenazas que afectan el logro de sus objetivos.

3.5.12.4 Facilitación

Trabajar con un grupo (o individuo) para hacer más fácil al grupo (o al individuo) el logro de objetivos o actividad que el grupo ha acordado alcanzar.

Esto envuelve escuchar, retar, observar, cuestionar y apoyar el grupo y sus miembros. No envuelve hacer el trabajo o tomar decisiones.

3.5.12.5 Riesgo

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

3.5.12.6 Apetito al Riesgo

El nivel de riesgo que es aceptable para la junta o la dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo, para diferentes grupos de riesgos o en un nivel de riesgo individual.

3.5.12.7 Marco de Gestión de Riesgo

Totalidad de estructuras, metodologías, procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.

3.5.12.8 Proceso de Gestión de Riesgos

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

3.5.12.9 Madurez del Riesgo

Extensión a través de la cual ha sido adoptado y aplicado un enfoque robusto de gestión de riesgo, planificado por la dirección a través de la organización para identificar, evaluar, decidir la respuesta y reportar oportunidades y amenazas que afectan el alcanzar los objetivos de la organización.

3.5.12.10 Respuestas al Riesgo

Los medios a través del cual la organización decide gestionar riesgos individuales.

Las principales categorías son: tolerar el riesgo; tratar el mismo reduciendo su impacto o posibilidad; transferirlo otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar un riesgo.

3.5.12.11 Servicios de Aseguramiento

Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas.

3.5.12.12 Consejo

El término Consejo se refiere al cuerpo de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin ánimo de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente el director ejecutivo de auditoría.

3.5.12.13 Servicios de Consultoría

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

3.5.12.14 Defensor

Aquel quién apoya y defiende una persona causa. Por lo tanto, un defensor de la gestión de riesgo promoverá sus beneficios, educará a la dirección de la organización y miembros sobre las acciones que ellos necesitan realizar para su implementación y los animará y apoyará en la realización de esas acciones.

3.6 EL ROL DE LA AUDITORIA INTERNA EN LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL

El Institute of Internal Auditors (IIA) en coordinación con su afiliada de Reino Unido e Irlanda, el año 2002, (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, CAPITULO BOLIVIA;, 2005), ha emitido su posición referente al Rol de la Auditoria Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial y su relación con el nuevo Marco Gestión de Riesgo Empresarial - Un enfoque integral (Enterprise Risk Management; ERM) emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

EL propósito del documento mencionado es ayudar a responder a los Directores Ejecutivos de Auditoria (DEAS) sobre asuntos de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) en sus organizaciones. El documento sugiere formas para que los auditores internos mantengan la objetividad e independencia requerida por las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoria Interna (Normas) del IIA cuando provean servicios de aseguramiento y consulta.

Los principios presentados en esta declaración pueden usarse como guía en el desenvolvimiento de auditoria interna en todas las formas de gestión de riesgo, ya que la gestión de riesgos, puede mejorar los procesos de gobierno de la organización.

3.6.1 Las Auditoria Interna y Externas en la Administración del Riesgo Empresarial (ERM)

La auditorías Internas y externas se han especializado en los temas de la Administración de Riesgo Empresarial ER.M., siendo apoyadas por la IFAC dentro de los estándares emitidos de auditoria, de servicios de aseguramiento y de, servicios relacionados, en los de control de calidad y dentro de pronunciamientos específicos, y específicamente en la Auditoria Interna por el IIA Instituto Internacional de Auditoria Interna.

3.6.2 Responsabilidad de la Auditoria Internas en la Gestión de Riesgo

Los DEAs deben tomar en cuenta cuando determinen el rol de auditoria interna en la relación al ERM, si su actividad permite mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la organización y, que no representa ninguna amenaza sobre su independencia y objetividad.

La naturaleza de la responsabilidad de auditoria interna debe ser documentada en los estatutos de auditoria y aprobada por el Comité de Auditoria.

- a) Auditoría interna no debe gestionar ningún riesgo a favor de la gerencia, debe proveer consejo, motivar y soportar las decisiones realizadas por la dirección, en vez de tomar decisiones de riesgo por ellos mismos.
- b) Auditoría interna no puede brindar aseguramiento objetivo en ninguna parte del marco de ERM de la cual es responsable, tal aseguramiento debe ser provisto por otra parte sustancialmente calificada.
- c) Cualquier trabajo más allá de las actividades de aseguramiento debe reconocerse como una asignación de consultoría y la implementación de normas relativas a tales asignaciones deben seguirse.
- d) Auditoría interna debe poner a disponibilidad de la gerencia herramientas y técnicas usadas por auditoría interna para analizar riesgos y controles.
- e) Auditoría interna debe ser un defensor de la introducción de ERM en la organización aportando su experiencia en gestión de riesgo y conocimientos de la organización; proveyendo consejo, facilitando talleres, entrenando en la organización sobre riesgos y controles, y promoviendo el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común;
- f) Auditoría interna debe actuar como punto central de la coordinación, monitoreo y reporte sobre riesgos; y apoyar a la gerencia en su trabajo a través de identificar mejores vías para mitigar un riesgo.

3.6.3 Los Roles de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos

La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva de aseguramiento y consultoría, su rol principal con relación al ERM es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

La junta de directores y los auditores internos están de acuerdo que las dos formas más importantes en que la auditoría interna provee valor a la organización es brindando aseguramiento objetivo de que los principales riesgos de negocio están siendo manejados apropiadamente y proveyendo aseguramiento de que la gestión de riesgo y el marco de control interno están operando efectivamente.

El rango de las actividades de ERM indica cuales son los roles de auditoría interna, e igualmente indica lo que no debe realizar.

Los factores claves que deben ser tomados en consideración cuando se determina el rol de auditoría interna son, si la actividad representa alguna amenaza a la independencia y objetividad de la función de auditoría interna, y si podría mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la organización.

Uno de los requerimientos claves de la junta o sus equivalentes es obtener aseguramiento de que el proceso de gestión de riesgo está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

Es posible que el aseguramiento provenga de diferentes fuentes. De estas, el aseguramiento de la gerencia es fundamental. Este debe ser complementado con el proveer aseguramiento de forma objetiva, para lo cual auditoría interna es una fuente clave. Otras fuentes incluyen a los auditores externos y revisiones de especialistas independientes.

3.6.4 Roles Fundamentales de la Auditoría Interna respecto al ERM

Los roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM son:

- a) Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgos.
- b) Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
- c) Evaluación de los procesos de gestión de riesgos.
- d) Evaluación de reporte de riesgos claves.
- e) Revisión del manejo de los riesgos claves.

3.6.5 Roles Legítimos de Auditoría Interna que deben realizarse con Salvaguarda.

Los roles legítimos de auditoría interna que deben realizarse con salvaguarda son:

- a) Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
- b) Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos
- c) Coordinación de actividades de ERM.
- d) Consolidación de reportes sobre riesgos.
- e) Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM.
- f) Defender el establecimiento del ERM.
- g) Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta.

3.6.6 Roles que Auditoría Interna no debe Realizar

Los roles que auditoría interna no debe realizar son:

- a) Establecer el apetito de riesgo
- b) Imponer procesos de gestión de riesgo.
- c) Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- d) Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
- e) Implementar respuestas a riesgos a favor de administración.
- f) Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

3.6.7 Auditoría Interna y los Servicios de Aseguramiento de Gestión del Riesgo

La auditoría de interna puede proveer servicios de aseguramiento que mejoren los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización.

El alcance consultoría de auditoría interna en ERM depende de otros recursos internos y externos, disponibles para la junta y de la madurez del riesgo de la organización y su posibilidad de variar en el tiempo.

La experiencia del auditor interno en consideraciones de riesgos, en entendimiento de la conexión entre el riesgo y gobierno y en facilitación demuestra que está bien calificado para actuar como defensor y hasta como gerente del proyecto de ERM, especialmente en la etapa inicial de su introducción.

Cuando se incrementa la madurez de riesgo en la organización y la gestión de riesgo se encaja más en las operaciones del negocio, el rol de auditoría interna de defensor de ERM se puede reducir.

Similarmente, si la organización emplea los servicios de un especialista o posee una en función gestión de riesgo, auditoría interna podría agregar mayor valor a través de concentra de concentrarse en su rol de aseguramiento, en vez de realizar mayores actividades de consultoría.

Uno de los requerimientos básicos de la junta directiva o consejo de administración o sus equivalentes es el de obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o administración de riesgo está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables, es asegurarse que el aseguramiento provenga de diferentes fuentes como los auditores externos y revisores especialistas independientes, en forma objetiva y sobretodo exigiendo a la auditoría interna como fuente clave de apoyo la permanente coordinación y supervisión permanente hacia la administración del riesgo.

3.6.8 Auditoría Interna y el Aseguramiento

Específicamente la auditoría interna puede proveer aseguramiento en tres áreas:

- a) Procesos de gestión o administración de riesgos, tanto en su diseño y cómo que tan bien están trabajando.
- b) Gestión o Administración de aquellos riesgos clasificados como "claves", incluyendo efectividad de los controles y otras respuestas a éstos, y
- c) Confiabilidad y evaluaciones apropiadas de riesgos y reportes de riesgo y estatus de controles.

3.6.9 Compatibilidad de Auditoría Interna con el Rol de Consultoría

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos y son desempeñados a pedido de un cliente con grados estrictos de objetividad sin, asumir responsabilidades de gestión.

La auditoría interna puede también proveer servicios de consultoría para lograr mejorar los procesos de gobierno corporativo gestión de riesgos y control en la organización. El alcance de la consultora auditoría interna en ERM depende de otros recursos de carácter interno o externo, disponibles para la junta directiva o consejo de administración y de la madurez del riesgo de la organización y posibilidad de variar en el tiempo.

El factor clave en la decisión sobre si los servicios de consultoría son compatibles con el rol de aseguramiento es el de determinar si el auditor interno está asumiendo alguna responsabilidad gerencial. En el caso de ERM, la auditoría interna puede proveer servicios de consultoría mientras no tenga rol en la gestión de riesgos, ya que esta es una responsabilidad de la gerencia

Cada vez que auditoría interna actúe apoyando al equipo gerencial en el establecimiento y mejora de los procesos de gestión de riesgo, su plan de trabajo debe incluir una estrategia clara y un tiempo asignado para transferir la responsabilidad de estas actividades a los miembros del equipo gerencial

Mientras más se incluya la auditoría interna en la gestión de riesgos, mayores serán las salvaguardas que deben requerirse para asegurar objetividad e independencia de su parte.

3.6.10 Roles de Consultoría que Auditoría Interna puede Realzar

Algunos de los roles de consultoría que auditoría interna puede realizar son:

- a) Poner a disponibilidad de la gerencia herramientas y técnicas usadas por auditoría interna para analizar riesgos y controles;

- b) Ser un defensor de la introducción de ERM en la organización, aportando su experiencia en gestión de riesgos y conocimientos de la organización;
- c) Proyectar consejos, facilitando talleres, entrenando en la organización sobre riesgos y controles y, promoviendo el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común;
- d) Actuando como coordinador, o de monitoreo;
- e) Presentando reportes sobre riesgos, y
- f) Apoyando a la gerencia en su trabajo a través de identificar mejores vías para mitigar un riesgo.

3.6.11 Salvaguardas en el Rol de Consultoría de Auditoría Interna

La auditoría interna puede ampliar su participación en el ERM bajo ciertas condiciones de independencia, aclarando que la responsabilidad de los riesgos es de la gerencia, que debe ser adecuadamente documentada, que la función será la de dar consejos y de motivación.

Los auditores internos y gerentes de riesgo comparten algunos conocimientos, destrezas y valores, ambos, por ejemplo, conocen sobre requerimientos de gobierno corporativo, poseen destrezas de manejo de proyectos, analíticas y de facilitación y tienen valores de crear un balance saludable de riesgo en vez de tomar riesgos extremos o comportamiento evasivo.

Los gerentes de riesgo solamente brindan servicio a la dirección de la organización y no tienen que proveer aseguramiento independiente y objetivo al comité de auditoría.

El auditor interno que busque ampliar su rol en el ERM no debe subestimar el conocimiento especializado de los gerentes de riesgo tales como transferencia de riesgo, calificación de riesgos y técnicas de modelos, las cuales están fuera del cuerpo de conocimientos de la mayoría de los auditores internos.

Ningún auditor interno que no pueda demostrar las destrezas y conocimientos apropiados debe realizar trabajos en el área de gestión de riesgo.

Aún más, la cabeza de auditoría interna no debe proveer servicios de consultoría en esta área si las destrezas y conocimientos dentro de la función de auditoría interna no se encuentran disponible y no se pueden obtener de otra parte.

Las principales salvaguardas pueden ser las siguientes:

- a) Debe, estar claro que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgos

- b) La naturaleza de la responsabilidad de auditoría interna debe ser documentada en los estatutos de la auditoría y aprobado por el Comité de Auditoría.
- c) Auditoría Interna no debe gestionar ningún riesgo a favor de la gerencia.
- d) Auditoría Interna debe proveer consejo, motivar y soportar decisiones realizadas por la dirección, en vez de tomar decisiones de riesgo por ellos mismos.
- e) Auditoría Interna tampoco puede brindar aseguramiento objetivo en ninguna parte del marco de ERM de la cual es responsable, tal aseguramiento debe ser provisto por otra parte sustancialmente calificada.
- f) Cualquier trabajo más allá de las actividades de aseguramiento debe reconocerse como de una asignación de consultoría y la implementación de normas relativas a tales asignaciones deben seguirse.

3.6.12 Reducción del Rol de Consultoría de Auditoría Interna.

Cuando se incrementa la madurez del riesgo en la organización y la gestión de riesgo se encaja más en las operaciones del negocio, el rol de auditoría interna de defensor del ERM se puede reducir.

Similarmente, si la organización emplea los servicios de un especialista o posee función de gestión de riesgo, auditoría interna podría agregar mayor valor a través de concentrarse en su rol de aseguramiento en vez de realizar mayores actividades de consultoría, no obstante, si auditoría interna no tiene la capacidad real o entrenamiento adecuado no debe comprometerse a liderar etapas de esta naturaleza, siendo su compromiso capacitarse suficientemente sobre el tema de gestión o administración de riesgos.

3.6.13 Las Normas de Auditoría Interna Internacionales y la Metodología de Administración de Riesgos.

Dentro de las normas de auditoría interna internacionales, se encuentran varias normas específicas dirigida a manejar la metodología de la Administración de Riesgos dentro de los dos servicios enunciados, las cuales se recomiendan se apliquen por parte de los auditores internos, para cada caso los siguientes:

SERVICIOS DE ASEGURAMIENTO	SERVICIOS DE CONSULTORIA
Deben tener conocimientos de los riesgos y controles informáticos claves sin ser un experto riesgos e informática. (1210 - A3).	La aceptación de trabajos de consultoría, debe hacerse basado en el potencial para mejorar la gestión añadir valor y eficacia en las operaciones. (2010 -C1).
Debe tener suficientes conocimientos para	Durante los trabajos de consultoría, deben

identificar los indicadores de fraude sin ser su Principal función la detección e investigación. (1210-A2).	considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos. (2110 C1)
Deben ejercer el debido cuidado profesional al considerar la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (1220 A1).	Deben aplicar conocimientos de riesgos y controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de riesgos significativos. (2110 y 2120-c2).
Debe estar alerta en identificar los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones y los recursos. (1220 A3).	Los objetivos de los trabajos deben considerar los procesos de riesgos, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente. (2210 C1).
El plan de trabajo debe estar basado en una evaluación de riesgos efectuada anualmente (2010 A1), y, la de efectuar una evaluación preliminar de los riesgos.	Durante los trabajos pueden ser identificados cuestiones referidas a gestión de riesgos, control y gobierno (2440 C-2).
Debe supervisar y evaluar la adecuación y eficacia del Sistema de Administración de Riesgos ERM, como las de gobierno corporativo, controles operaciones y los sistemas de información (2110 A-1 y 2 y 2120 A-1).	Cuando sean Significativos los riesgos deben ser comunicados oportunamente a la Alta Gerencia o al consejo de administración o Junta Directiva. (2440 C2).
Antes de enviar los resultados a partes externas de la empresa se debe evaluar el riesgo potencial (2440-A2).	

3.6.14 El programa de Auditoria Interna Referido a los Riesgos.

El programa de auditoria interna referido a los riesgos organizacionales, debe basarse en las normas de auditoria interna internacionales (IAI), relacionados con la Administración de Riesgos (ERM), que sirven de fundamentos para lograr un adecuado enlace dentro de un plan de auditoria con la Administración del Riesgo (ERM).

- a) El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos y exposiciones que puedan afectar el ente económico.
- b) El universo de auditoría puede incluir componentes del plan estratégico.
- c) El calendario de trabajo de auditoría debe estar basado, entre otros factores, en las prioridades de una evaluación de riesgos, tales como: materialidad, liquidez de activos, competencia de la gerencia, calidad de los controles internos, grado de cambio o estabilidad, tiempo transcurrido desde la última auditoría, complejidad, relaciones del personal y gubernamentales, etc.
- d) cambios en la dirección de la gestión, objetivos, énfasis y enfoques, deben reflejarse en las actualizaciones del universo de auditoría y el plan de trabajo relacionado.
- e) Al llevar a cabo trabajos de auditoría Interna, los métodos y técnicas de pruebas y validaciones deben reflejar la materialidad del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.
- f) La información y comunicación a la Alta Gerencia deben transmitir conclusiones de gestión de riesgos y recomendaciones para reducirlos o contrarrestarlos.

El Jefe de auditoría interna debe preparar un estado de la adecuación de los controles internos para mitigar los riesgos, al menos una vez al año.

3.6.15 Destrezas y Conocimientos.

Los auditores internos y gerentes de riesgo comparten algunos conocimientos, destrezas y valores ambos, por ejemplo, conocen sobre requerimientos de gobierno corporativo, poseen destrezas de manejo de proyectos, analíticos y de facilitación y, tienen valores de crear un balance saludable de riesgos en vez de tomar riesgos externos o comportamiento evasivo, sin embargo, los gerentes de riesgo como solamente brindan servicio a la dirección de la organización no tienen que proveer aseguramiento independiente y objetivo al comité de auditoría .

Tampoco debe el auditor interno que busca ampliar su rol en el ERM, subestimar el conocimiento especializado de los gerentes de riesgo (tales como transferencia de riesgo, calificación de riesgos y técnicas de modelos), las cuales están fuera del cuerpo de conocimientos de la mayoría de auditores internos.

Ningún auditor interno que no pueda demostrar las destrezas y conocimientos apropiados debe realizar trabajos en el área de gestión de riesgo. Aún más, la cabeza de auditoría interna no de proveer servicios de consultoría en esta área si las destrezas y conocimientos dentro de la función de auditoría interna no se encuentran disponibles y no se pueden obtener de otra parte.

3.6.16 Valor Agregado de una Auditoria Interna Basada en el Análisis de Riesgos.

Según (VILLACORTA CAVERO, 2006), un Plan de auditoria basado en el análisis de Riesgo permite:

- a) Focalizar el trabajo y el tiempo del Auditor en los Riesgos más importantes.
- b) Ordenar las prioridades enfocando su trabajo hacia aquellas áreas de la organización en las cuales se presentan debilidades de control interno y, en aquellas otras en las cuales la habilidad para competir y generar ganancia se convierte en un tacto crítico.
- c) Optimizar el uso del Recurso Humano.
- d) Optimizar el uso de Recursos Financieros.
- e) Utilizar el uso de nuevos enfoques que a su vez incrementan el entendimiento gerencial del negocio y de sus controles internos.

3.6.17 El Objetivo de la Auditoria Interna Basada en el Análisis de Riesgos.

El rol de la auditoria basada en el análisis de riesgos tiene por objetivo Evaluar y garantizar que exista un equilibrio apropiado entre el control y el riesgo en toda la organización.

3.6.18 Conclusiones Sobre el Rol de la Auditoria Interna en el ERM.

Las conclusiones sobre el rol de la auditoría interna en el ERM son las siguientes:

- a) La gestión de riesgo es un elemento fundamental del gobierno corporativo.
- b) La gerencia es responsable de establecer y operar el marco de gestión de riesgo con el favor de la junta.
- c) La gestión de riesgos brinda muchos beneficios como resultado de su enfoque estructurado, consistente y coordinado.
- d) El rol principal de la auditoria interna con relación al ERM debe ser proveer aseguramiento a la dirección y la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo.
- e) Cuando la auditoria interna extiende sus actividades más allá de este rol principal, deben aplicarse ciertas salvaguardas, incluyendo considerar la asignación como servicios de consultoría y, por lo tanto, aplicar todas las normas relevantes, para proteger su independencia y objetividad en esta clase de servicios.

- f) Bajo las restricciones de independencia, responsabilidad de la gerencia en la gestión de riesgos, documentabilidad de riesgo monitoreo y separación de las funciones de consultoría, el ERM puede ayudar a subir el perfil e incrementar la efectividad de la auditoría interna.

3.7 EL PROCESO DE LA EVALUACION DE RIESGOS

Normalmente es difícil que se presenten organizaciones sin riesgos, como así también es poco probable su eliminación total. El riesgo cero puede originar una relación costo – beneficio inadecuado; asimismo existen riesgos que son inherentes a las actividades y cuya ocurrencia es inevitable.

En consecuencia, siempre existirán riesgos presentes o potenciales derivadas de debilidades preexistentes y cambios eventuales sobre los cuales la entidad deberá actuar.

3.7.1 Definición de Riesgo

Riesgo es la probabilidad o incertidumbre que exista de la ocurrencia de un evento y, que en caso de ocurrir afecta el desarrollo de las operaciones, perjudicando el logro de los objetivos de la entidad y determine la posibilidad de una pérdida económica.

3.7.2 Evaluación de Riesgos

El objetivo es la identificación y el análisis de los riesgos que afectan los sistemas administrativos y operativos con el propósito de poder anticipar las decisiones que faciliten la minimización de los posibles efectos significativos que pudieran ocurrir si se materializan dichos riesgos.

La identificación y el análisis de riesgos son las dos etapas necesarias para revelar y evaluar los factores de riesgo que pueden impedir el logro de los objetivos (marco actual). Estas etapas también deben ser aplicadas para la detección de los cambios (marco futuro), tanto los que influyen en el entorno de la entidad como en el interior de la misma.

El proceso de evaluación de riesgos implica el desarrollo de procedimientos para identificar y analizar los riesgos relacionados con los diversos factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad.

No se puede pretender que los riesgos permanezcan estáticos y se evalúen por única vez.

La entidad debe evaluar los riesgos procurando mantener una exposición lo más reducida posible frente a condiciones internas y externas en continua evolución, razón por la cual, esta evaluación debe ser periódica y su propósito principal es constituir una base para la gestión de riesgos que debe desarrollar la administración.

3.7.3 La Importancia del Riesgo.

La importancia del riesgo se analiza simulando la materialización del riesgo infiriendo el efecto que pueda producir en los objetivos. Dicha inferencia no debe corresponder a la subjetividad de una persona en particular sino que debe ser convalidada por los "dueños del proceso".

Del mismo modo, la probabilidad o frecuencia es la posibilidad de que se materialice el riesgo transformándose en una deficiencia, error, irregularidad o incumplimiento.

Esta posibilidad no deja de ser una estimación subjetiva debido a que no surge de un relevamiento de los controles vigentes. La probabilidad será estimada en función al pasado en la medida que haya existido materialización del riesgo en gestiones anteriores.

En este sentido, la frecuencia puede ser remota (si no existen antecedentes), probable (si existen casos esporádicos) o posible (si existen casos reiterados).

Se debe tener en cuenta que el análisis de riesgos no implica la realización de pruebas sobre la eficacia del procedimiento analizado (documentación) y se fundamenta en el conocimiento y la experiencia de los funcionarios que manejan las operaciones

3.7.4 Responsables de la Evaluación de Riesgos

Los responsables primarios de la evaluación de riesgos deben ser los mismos funcionarios que asumen la responsabilidad por la formulación de los objetivos. Dichos funcionarios deben verificar que los POAs se estén ejecutando de acuerdo con lo programado, analizando los resultados de cada una de las operaciones, los bienes y/o servicios producidos, los recursos utilizados y, el tiempo invertido, y también, deberán identificar y analizar los riesgos relacionados con los objetivos de sus unidades organizacionales.

Los funcionarios relacionados directamente con las operaciones son los mayores y mejores conocedores de los detalles operativos, por ello es que virtualmente se los considera como los "dueños del proceso". La evaluación de riesgos se convierte entonces en una auto evaluación desde el punto de vista que serán ellos mismos los que deben identificar y analizar los riesgos que afectan sus actividades.

3.7.5 Auditoría Interna y los Servicios de Aseguramiento de Gestión del Riesgo

La auditoría interna puede proveer servicios de aseguramiento que mejoren los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización.

El auditor interno en relación a la conexión entre riesgo y gobierno está calificado para actuar como evaluador del riesgo.

Similarmente, si la organización emplea los servicios de un especialista o tienen una función de. Gestión de riesgo, auditoría interna podría agregar mayor valor a través de su rol de aseguramiento.

El objetivo de la junta directiva o consejo de administración o sus equivalentes, en relación a los riesgos de la organización, es el de obtener aseguramiento de que el proceso de gestión de administración de riesgo, está trabajando efectivamente, y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

El aseguramiento puede provenir de diferentes fuentes como los auditores externos, revisores especialistas independientes o la auto evaluación (workshops), siendo auditoria interna fuente clave de apoyo, coordinación y supervisión hacia la administración del riesgo.

3.7.6 La Evaluación de Riesgos a Través del Método de los Workshops

Este método consiste en la conformación de los "workshops" que son reuniones grupales manejadas por un facilitador para intercambiar información sobre los riesgos que afectan las operaciones y consecuentemente, el logro de objetivos.

3.7.7 Determinación de Objetivos en la Evaluación de los Riesgos

Para poder alcanzar el propósito de la evaluación de riesgos, es indispensable que la entidad establezca formalmente sus objetivos. Dichos objetivos constituyen la base sobre la cual serán identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su cumplimiento.

La evaluación de riesgos concluye con el análisis de los objetivos. Los resultados de dicho análisis deberán ser utilizados por la dirección de la entidad para establecer la mejor forma de gestionarlos. La gestión de riesgos implica la determinación e implantación de políticas, programas y acciones que los sectores administrativos y operativos deben llevar a cabo.

Los objetivos constituyen un aspecto clave para la gestión de cualquier entidad debido a que representan la orientación básica de los recursos disponibles, proporcionan una base sólida para la conformación de un control interno efectivo y representan el principal insumo que se utiliza en la evaluación de riesgos.

3.7.8 Clasificación de los Objetivos

Los objetivos se clasifican en:

- ✓ Objetivos explícitos.
- ✓ Objetivos implícitos
- ✓ Objetivos de gestión
- ✓ Objetivos por área funcional
- ✓ Objetivos concretos (metas)

3.7.8.1 Objetivos explícitos

Los objetivos explícitos son aquellos que están definidos formalmente, están constituidos por los objetivos de la entidad y de cada una de las unidades organizacionales.

Los primeros son responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y sobre los mencionados en segundo término, existe una responsabilidad compartida entre el ejecutivo del área que los formular la máxima autoridad que los aprueba. Asimismo, cada unidad organizacional cumple con sus objetivos por medio del desarrollo de una serie de procesos y procedimientos que tienen sus propios objetivos específicos que también deben estar formulados explícitamente.

3.7.8.2 Objetivos implícitos

Por otra parte, los objetivos implícitos son aquellos que no se definen formalmente. Estos objetivos incluyen a los relacionados con la información financiera, debido a que no es habitual el determinar explícitamente que "la información financiera sea confiable y oportuna". Del mismo modo, existen objetivos de cumplimiento como "el respeto por las leyes y las normas" que normalmente no se lo establece en forma explícita aunque constituya un objetivo general de cumplimiento obligatorio. Todos los objetivos implícitos deben ser considerados por las unidades respectivamente en el momento de la evaluación de riesgos.

3.7.8.3 Objetivos de gestión

Son resultados o compromisos de acción que la entidad pretende alcanzar en una gestión anual. Sirven de fundamento dirección y medida para las operaciones a ejecutarse en las entidades.

3.7.8.4 Objetivos por área funcional

Son resultados o compromisos de acción que una o varias unidades pretenden alcanzar en una gestión anual.

3.7.8.5 Objetivos concretos (metas)

Las metas representan la cuantificación de resultados concretos que se esperan alcanzar durante el proceso de ejecución de las operaciones, las metas además son verificables sobre la base de los indicadores establecidos.

Las metas son responsabilidad de las unidades ejecutoras de las operaciones. Se logran en el transcurso de la gestión y son parciales en relación con los objetivos de gestión.

3.7.9 Los Objetivos de Gestión de las Metas

Se debe considerar particularmente que los objetivos de gestión y las metas deben cumplir las siguientes características en su formulación:

3.7.9.1 Viables y Consistentes:

Deben ser posibles de alcanzar en función de las capacidades del área o unidad funcional; y consistentes con relación a resultados anteriores y las diferentes áreas de la unidad.

3.7.9.2 Cuantitativos:

Deben poder ser traducidos a unidades mensurables.

3.7.9.3 Verificables:

Deben permitir necesariamente a un determinado periodo de tiempo. Las metas son intermedias con relación a los objetivos de gestión que son anuales.

3.7.9.4 Temporales:

Deben referirse necesariamente a un determinado periodo de tiempo. Las metas son intermedias con relación a los objetivos que son anuales.

3.7.9.5 Participativos:

La definición de objetivos debe ser comparativa y participativa, debe involucrarse a todos los funcionarios que tienen que ver con cada uno de los objetivos.

3.7.9.6 Cualitativos:

Los objetivos deben reflejar las propiedades de calidad de los bienes o servicios a ser producidos.

3.7.10 Clasificación de los Objetivos a Efectos de Control Interno

A efectos del control interno, los objetivos de las entidades se clasifican genéricamente en las tres categorías siguientes:

- ✓ Objetivos de Operacionales
- ✓ Objetivos de Información Financiera
- ✓ Objetivos de Cumplimiento

3.7.10.1 Objetivos de Operacionales

Son aquellos que se relacionan con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la entidad. El éxito de estos objetivos y metas depende en gran medida de condiciones externas a la entidad.

El propósito de los controles internos en esta categoría se concentra en la evaluación de la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas, la identificación de factores críticos de éxito y el reporte del avance de los resultados y de los peligros e inconvenientes que pueden impedir la consecución de los objetivos.

Los objetivos operacionales deben ser consistentes con la misión de la entidad que constituye razón de ser de la misma. Estos objetivos deben estar basados en la realidad, considerar las

exigencias de los usuarios y estar expresados en términos que permitan una evaluación adecuada de su rendimiento.

3.7.10.2 Objetivos de Información Financiera

Se refieren a la obtención de información financiera confiable. Estos objetivos normalmente no se formulan explícitamente.

Los objetivos financieros están relacionados principalmente con la preparación y presentación de Estados Financieros confiables.

Estos principios están relacionados con los objetivos implícitos de existencia, integridad, propiedad, valuación, exposición y legalidad.

3.7.10.3 Objetivos de Cumplimiento

Estos objetivos tampoco se presentan en forma explícita aunque es sobreentendida su cumplimiento.

Los objetivos de cumplimiento se relacionan con las leyes y normas aplicables. Estas leyes y normas establecen requisitos mínimos de comportamiento que la entidad debe respetar en el desarrollo de sus actividades.

Es importante aclarar que el éxito de los objetivos financieros y de cumplimiento está sujeto principalmente a la efectividad de los controles internos, debido a que una ejecución adecuada es suficiente para alcanzarlos.

3.7.11 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los factores críticos del éxito son acontecimientos o variables existentes o que son factibles de darse predecibles o no, de características cambiantes, que de producirse tendrán un efecto importante sobre la organización en lo referente a sus posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos a través de un cumplimiento eficaz y eficiente, motivo por el cual deben ser reconocidos, vigilados y administrados.

El rol de los factores críticos del éxito es permitir el conocimiento de las condiciones que posibilitarán el logro de los objetivos y, al mismo tiempo, constituir una base para su seguimiento mediante la utilización de indicadores específicamente diseñados.

Los indicadores pueden presentar resultados negativos advirtiendo la presencia de riesgos que estarán sujetos a la evaluación respectiva.

En definitiva, configuran las condiciones que deben existir para que la entidad o la unidad organizacional correspondiente puedan cumplir con sus objetivos. Dichos factores forman parte de la identificación de riesgos y deberán documentarse adecuadamente conforme a los procedimientos que establezca cada entidad.

3.7.12 Determinación de los Factores Críticos de Éxito

Para determinar los factores críticos del éxito la entidad deberá partir de los objetivos de gestión formalmente establecidos, que permitan realizar un análisis relacionado con los siguientes aspectos:

- ✓ Vinculación del contexto con los objetivos de gestión
- ✓ Grado de vulnerabilidad o fortaleza frente a los recursos necesarios
- ✓ Planes y habilidades necesarias para ejecutarlos

3.7.12.1 Vinculación del contexto con los objetivos de gestión

Respecto a las condiciones que deben estar presentes para el cumplimiento de los objetivos formulados, se deberán analizar las diversas interrelaciones de la entidad con su entorno:

- ✓ Interrelaciones con los usuarios
- ✓ Interrelaciones con los proveedores
- ✓ Interrelaciones con las condicionales naturales
- ✓ Interrelaciones con los órganos tutores.
- ✓ Interrelaciones con el Marco legal regulatorio

3.7.12.1.1 Interrelaciones con los usuarios

- a) ¿Quiénes son los principales usuarios?
- b) ¿Cuál es la vinculación entre las necesidades de los usuarios y los servicios que presta la entidad?
- c) ¿Cuál es el nivel de demanda que la entidad puede atender eficazmente?
- d) ¿Cómo influye la calidad de los servicios en el logro de los objetivos y en la satisfacción de los usuarios?

3.7.12.1.2 Interrelaciones con los proveedores

- a) ¿Quiénes son los principales proveedores de los insumos que utiliza la entidad?
- b) ¿Existe un mercado amplio para adquirir los insumos o los proveedores son escasos y con condiciones monopólicas?
- c) ¿Los proveedores de insumos pueden impedir el normal desarrollo de las operaciones?
- d) ¿Existen insumos críticos?
- e) ¿Cómo influye el nivel de inventarios de los insumos críticos?

3.7.12.1.3 Interrelaciones con las condiciones naturales

- a) ¿Afecta el medio ambiente a la prestación de servicios que realiza la entidad?
- b) ¿Cuáles son las condiciones del medio ambiente normales y las previstas para la presente gestión?
- c) ¿Cómo influyen las condiciones del medio ambiente en la demanda de los servicios que presta la entidad?

3.7.12.1.4 Interrelaciones con los órganos tutores

- a) ¿Los requerimientos de los órganos tutores pueden perjudicar el logro de los objetivos establecidos y aprobados formalmente?
- b) ¿Cómo influyen los órganos tutores sobre el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos?

3.7.12.1.5 Marco legal regulatorio

- a) ¿Se prevén modificaciones en el marco legal regulatorio o en la normatividad externa relacionada con las actividades de la entidad?
- b) ¿Las modificaciones podrán alterar los procedimientos vigentes?
- c) ¿Cuáles son las leyes y las normas que deberían permanecer sin modificaciones sustanciales?
- d) ¿Cuáles son los aspectos normativos más importantes que guían las actividades de la entidad?
- e) La entidad determinará si estos u otros agentes del contexto presentan características que pueden actuar como condicionantes de los objetivos y establecerá los indicadores pertinentes para efectuar su seguimiento.

3.7.12.1.6 Grado de Vulnerabilidad o Fortaleza frente a los Recursos Necesarios

Se debe analizar la influencia de los recursos necesarios para que la entidad pueda lograr sus objetivos

- ✓ Recursos económicos.
- ✓ Recursos tecnológicos.
- ✓ Recursos administrativos
- ✓ Recursos humanos

3.7.12.1.7 Recursos económicos

- a) ¿La entidad depende más de los recursos del Tesoro General de la Nación o de otras fuentes externas que de sus recursos propios?

- b) ¿Qué sucede si las transferencias de fondos públicos no ingresan en el tiempo y en el monto necesario?
- c) ¿Cómo pueden influir las condiciones económicas y el financiamiento en el logro de los objetivos?

3.7.12.1.8 Recursos tecnológicos

- a) ¿Cómo afecta a la prestación de servicios el mantenimiento y la obsolescencia de los recursos tecnológicos?
- b) ¿Cómo puede influir el funcionamiento inadecuado de los recursos tecnológicos que dispone la entidad?

3.7.12.1.9 Recursos administrativos

- a) ¿Pueden producirse reestructuraciones significativas en la organización de la entidad?
- b) ¿Cuáles son las posibles reestructuraciones o reorganizaciones que se podrían implantar?
- c) ¿Cómo afectarían las reestructuraciones en el desarrollo de las operaciones y sus controles?

3.7.12.1.10 Recursos humanos

- a) ¿Se mantiene un nivel de productividad acorde con lo previsto?
- b) ¿Cómo afecta la desvinculación de personal clave en el desarrollo de las operaciones?
- c) ¿Qué aspectos se consideran en la inducción del personal recientemente incorporado cómo influye en su desempeño?
- d) ¿Cómo afecta la desmotivación del personal en la prestación de servicios?

3.7.12.2 Planes y Habilidades necesarias para ejecutarlas

- a) ¿Cómo afecta la capacidad específica del personal en la calidad de los servicios?
- b) ¿Cómo influye el nivel de competencia en la ejecución de las actividades?

La entidad respondiendo a las preguntas anteriores y a otras que se consideren pertinentes, podrá determinar si los recursos utilizables configuran factores críticos del éxito que deben estar bajo seguimiento.

Por ejemplo, si uno de los factores críticos está relacionado con los recursos humanos respecto de la necesidad de un incremento en la prestación de servicios, la entidad podría considerar que dicha necesidad o condición se puede materializar si existen promociones del personal, aumento de la productividad, aceptación de las sugerencias de los empleados y su implantación respectiva, nivel de motivación adecuado, etc.

Según el criterio de la entidad, estas causas coadyuvarán al desarrollo normal del factor crítico, razón por la cual, se deberán establecer los indicadores pertinentes que permitan su monitoreo. En tal sentido, habrá diversos indicadores Como los siguientes:

- a) Rotación del personal.
- b) Alcance de ascensos e incentivos.
- c) Ausentismo del personal.
- d) Motivación del personal.
- e) Productividad.
- f) Improductividad
- g) Cumplimiento de plazos
- h) Sugerencias recibidas.
- i) Sugerencias implantadas.

Otro ejemplo de aplicación es el relacionado con los usuarios respecto del nivel de calidad de los servicios. En este caso, la entidad podría considerar que las causas que hacen variar la calidad de los servicios dependen principalmente de la adecuada atención de los usuarios y del sentido de compromiso con la función desempeñada.

Para medir estas causas la entidad puede diseñar indicadores específicos como los que se mencionan a continuación:

- a) Rapidez en la atención al usuario.
- b) Cantidad de quejas de los usuarios por la atención recibida.
- c) Capacidad de respuesta sobre alternativas del servicio.
- d) Profesionalidad para el desempeño.
- e) Cordialidad en el trato con los usuarios.
- f) Comprensión del usuario.
- g) Confiabilidad del servicio prestado.

3.7.13 Instrumentación de los Sistemas de Alertas Tempranas

El seguimiento o monitoreo de los factores críticos del éxito será instrumentado mediante la implantación sistemas de alertas tempranas que deberán detectar oportunamente los desvíos para establecer las acciones pertinentes que minimicen los riesgos.

Los sistemas de alertas tempranas se utilizan para detectar los cambios internos y del entorno que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad.

Estos sistemas están constituidos por información actualizada y una serie de indicadores que permiten realizar observaciones y mediciones de factores críticos externos y/o internos a efectos de visualizar la evolución de los mismos y detectar los cambios acontecidos.

Cuando se detecten cambios, la entidad evaluará los riesgos relacionados y de ser necesario instrumentará actividades de control apropiadas para minimizarlos. La magnitud de la minimización estará condicionada por el nivel de riesgo que la entidad considere como aceptable.

Los indicadores utilizables en los sistemas de alertas tempranas son particulares de cada entidad y tienen una relación directa con los factores críticos del éxito. Como se enfocan hacia la detección de cambios, los parámetros de los indicadores deberán ser representativos de las causas que puedan generar una evolución distinta a la prevista.

3.7.14 Medidores de Rendimiento

Los indicadores serán monitoreados mediante la utilización de los medidores de rendimiento que pueden estar diseñados con uno o varios parámetros. Esta característica permite la a siguiente clasificación:

- ✓ Medidores de rendimiento primarios.
- ✓ Medidores de rendimiento secundarios o ratios.

3.7.14.1 Medidores de rendimiento primario

Están constituidos por valores absolutos, obtenidos por la acumulación de datos similares, como por ejemplo:

- a) Número de usuarios.
- b) Cantidad de funcionarios.
- c) Cantidad de quejas recibidas.
- d) Cantidad de servicios prestados o productos elaborados.

3.7.14.2 Medidores de rendimiento secundario o ratios

Están constituidos por dos o más medidores primarios o parámetros que permiten obtener resultados de forma de coeficiente, tales como:

- a) Relación de servicios prestados respecto de las horas trabajadas.
- b) Relación de funcionarios profesionales respecto de los no profesionales
- c) Relación de funcionarios operativos respecto de los administrativos.
- d) Relación de servicios prestados con servicios presupuestados.
- e) Relación de gastos insumidos con gastos presupuestados.

Los funcionarios responsables de los objetivos de gestión de cada unidad organizacional deberán determinar los indicadores, determinar los valores normales o previstos y realizar el seguimiento de los mismos a través de los medidores de rendimiento establecidos específicamente.

3.7.15 Riesgos que se deben Identificar

Cada unidad organizacional deberá identificar los riesgos relacionados con las operaciones que están en el marco de su competencia.

Los riesgos a identificar pueden tener dos orígenes genéricos, en primer término se pueden relacionar con las debilidades de control preexistentes que presenta la entidad. Estas debilidades exteriorizan situaciones de exposición al riesgo que deben ser identificadas y evaluadas convenientemente (riesgos presentes).

En segundo lugar, existen amenazas externas vinculadas con cambios en el entorno que pueden generar situaciones riesgos frente a los objetivos comprometidos (riesgos potenciales).

3.7.16 Clasificación de los Factores de Riesgo

Los factores de riesgo se clasifican en directos e indirectos respecto de las actividades u operaciones que desarrolla la entidad.

- ✓ Factores de riesgo directos.
- ✓ Factores de riesgo indirectos.

3.7.16.1 Factores de riesgo directos

Estos factores representan los riesgos relacionados con el desarrollo de las actividades de las unidades, es decir, con cada uno de los procesos, pueden ser:

- ✓ Factores internos.
- ✓ Factores externos

3.7.16.1.1 Factores internos

Son los que se relacionan con las áreas o unidades que participan en el proceso y pueden ser limitados razonablemente por las mismas.

Estos factores internos pueden originarse en aspectos como estilo de liderazgo del área o sector examinado, nivel de motivación, espíritu corporativo vigente para trabajos en equipo, tipo y alcance de la supervisión, exactitud e integridad, de los procedimientos incluidos en el manual de procesos los reglamentos específicos, etc.

3.7.16.1.2 Factores externos

Son los que se relacionan con un proceso determinado pero a través de otras áreas de la entidad que proveen los recursos o están encargadas de su mantenimiento. Estos riesgos surgen interacciones con otras áreas y no pueden ser limitados razonablemente por la unidad encargada del proceso. No obstante, estas unidades deberán emitir recomendaciones para que se implantes las actividades de control correspondientes.

Ejemplo de factores de riesgo directos externos y que se relacionan con los recursos suministrados por otras áreas administrativas:

- a) Incorporaciones y promociones del personal (Unidad de Recursos Humanos)
- b) Insumos, gestión de viáticos y compras de activos fijos (Unidad Financiera)
- c) Mantenimiento de equipos de computación (Unidad de Administración)

3.7.16.2 Factores de riesgo indirectos

Estos factores representan riesgos de la entidad que pueden afectar varios procesos y a varias áreas o unidades simultáneamente, es decir, que no necesariamente existe una identificación específica exclusiva con un proceso determinado. Estos riesgos se refieren también a las interacciones de la entidad con el entorno, pueden ser:

- ✓ Factores internos.
- ✓ Factores externos.

3.7.16.2.1 Factores internos

Son los factores que corresponden a la entidad en general y se refieren principalmente a las relaciones de la administración con la unidad responsable de un proceso determinado.

Adicionalmente, se los considera como internos porque la entidad los puede manejar (modificar), por ejemplo:

- a) Rol de la dirección.

- b) El grado de planificación y los cambios de prioridades por parte de la dirección general pueden originar riesgos que afectan a las unidades ejecutoras.
- c) Rol de la UAI.
- d) La falta de idoneidad de la UAI para la identificación de riesgos puede implicar la existencia de riesgos sin emisión de recomendaciones para su minimización.
- e) Rol de los funcionarios.
- f) La falta de una comprensión cabal de las funciones y de las responsabilidades implícitas y explícitas de los funcionarios de la entidad puede originar riesgos por actuaciones sin el nivel de diligencia correspondiente.

3.7.16.2.2 Factores externos

Son los factores que la entidad no puede manejar y sólo podrá monitorearlos. Estos factores no pueden ser prevenidos pero deben ser detectados inmediatamente de ocurridos para minimizar sus efectos.

Adicionalmente, hay que considerar que los factores identificados pueden no influir en un proceso determinado; no obstante, si el nivel de importancia lo amerita, debe recomendarse su tratamiento en el o los procesos correspondientes, como ejemplo:

- a) Modificaciones en la legislación y la normatividad aplicable Relaciones con la administración central.
- b) Requerimientos de los usuarios.
- c) Incumplimiento de compromisos asumidos.

3.8 LA AUDITORIA INTERNA Y EL CONTROL INTEGRADO DE GESTION

La auditoría interna de acuerdo a un resumen de su definición: Es una función independiente y objetiva de control, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones dentro de una organización, a través de un examen de sus operaciones financieras y/o administrativas, tendientes a ayudar al logro de sus objetivos, evaluando la eficiencia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno, por tanto está estrechamente relacionada con el logro de objetivos de la organización; por otra parte el Control de Gestión de Riesgo tiende a verificar y evaluar la forma como la organización a realizado sus actividades, en la búsqueda del logro y cumplimiento de los objetivos y metas previamente trazados.

De lo expuesto se determina una relación directa entre Auditoria Interna y Control de Gestión, lo cual justifica la necesidad de estudiar los criterios referentes al Control de Gestión.

3.8.1 Definición de Control de Gestión

El control de gestión tiende a verificar y evaluar la forma como las organizaciones han realizado sus actividades y, la consonancia de esa actividad con las decisiones, planes y programas preestablecidos y, el cumplimiento de los objetivos y metas previamente trazados, por parte de la organización, especialmente en la inversión dinero y bienes puestos al servicio de la administración, con una proyección hacia el futuro para que estratégicamente se logren los objetivos, optimizando la utilización de los recursos.

3.8.2 Objetivo de un Sistema de Control de Gestión

El Objetivo del Sistema de Control de Gestión, (BLANCO ILLESCAS, 2000), es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. Se trata de lograr una "congruencia de metas", para lo cual Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden sólo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto.

4 CONCLUSIONES

En conclusión la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización donde ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos". Por lo tanto el propósito de este trabajo informe es describir el rol del auditoria interno en el proceso de gestión de riesgo en una entidad, misma que incluso en la coyuntura que vivimos se debería conocer más este tema y que los auditores internos trabajen con esta área de gestión de riesgo en coordinación por alcanzar los objetivos de cada entidad.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BLANCO ILLESCAS, F. (2000). "EL CONTROL INTEGRADO DE GESTION" (PRIMERA ed.). MADRID, ESPAÑA: LIMUSA.
- CANO, CANO, M. A., & CASTRO, R. M. (2004). INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS - CAPITULO COLOMBIA , ART. "EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO SOLUCION A LA CRISIS DE CONFIANZA". BOGOTA, COLOMBIA.
- DIAZ MUÑOZ, N. (2005). ADMINISTRACION O GESTION DE RIESGOS ERM Y LA AUDITORIA INTERNA. EL AUDITOR INTERNO EL ADMINITRACION DE RISEGOS CORPORATIVOS .

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. (2005). CAPITULO BOLIVIA. "NUEVO MARCO GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL" - UN ENFOQUE INTEGRAL (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ERM).

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, CAPITULO BOLIVIA;. (2005). NUEVO MARCO DE GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL - UN ENFOQUE INTEGRAL (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)).

MANTILLA, S. A. (2005). "ADMINISTRACION O GESTION DE RIESGOS (ERM) Y LA AUDITORIA INTERNA". (ROESGA, Ed.) ADMINISTRACION DE RIESGO EMPRESARIAL ERM.

RODRIGUEZ M., R. (2004). EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO FRENTE A LA TRANSPARENCIA EN LAS NEGOCIACIONES.

SANTILLANA GONZALES, J. R. (1996). AUDITORIA INTERNA INTEGRAL. MEXICO: ECAFSA.

VALERIANO ORTIZ, L. F. (1997). AUDITORIA ADMINISTRATIVA. LIMA, PERU: SM.

VELA QUIROGA, G. A. (2009). AUDITORIA INTERNA. LA PAZ.

VILLACORTA CAVERO, A. (2006). "X CLAI CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORIA INTERNA". LIMA - PERU.

6 ANEXOS