

## “Auditoría Interna y Gestión Organizacional”

**Autores: Carlos A. Montes Salazar (\*), Cornelio Porras Cuellar (\*\*), Raúl Muñoz Valle (\*\*\*), José C. Dextre Flores (\*\*\*\*)**

Trabajo presentado y aceptado en la XXXII Conferencia Interamericana de Contabilidad, Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos de Perú, Asociación Interamericana de Contabilidad. Perú, Octubre de 2017.

### ÍNDICE

**Resumen**

**Abstract**

**1. Introducción**

**2. Desarrollo del Tema**

**3. Conclusiones**

**4. Guía de Discusión**

**5. Referencia Bibliográfica**

(\*)Doctor en Administración de Negocios. Magister en Gestión, Empresarial. Magister en Gerencia del Talento Humano. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa. Especialista en Administración Financiera. Contador Público. Socio de la Firma de Auditoría y Consultoría Empresarial S.A.S. Docente Universidad del Quindío. Director Grupo de Investigación en Contaduría Internacional. Ponente en temas de Auditoría y Control en congresos: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Ponente en temas de Ética, en la Conferencia Interamericana de Contabilidad: Bolivia, Puerto Rico y Uruguay. Articulista en revistas universitarias en Colombia. Autor de libros. Expresidente del Comité Interinstitucional de Auditoría Interna del Quindío. [camontes2008@hotmail.com](mailto:camontes2008@hotmail.com)

(\*\*)Master en Contaduría Pública. Especialista en Auditoría Externa. Auditoría Interna Grupo Internacional Grain Hill. Contador Público Autorizado. Socio de la Firma de Auditoría RMS Nicaragua. Primer Vicepresidente de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC). Presidente de AIC.

(\*\*\*)Socio de la firma RM & Asociado, Contadores, Auditores, Consultores. Contador Público Autorizado, Contador-Auditor, Licenciado en Control de Gestión. Magister en Administración de Empresas. Magister en Auditoría y Contabilidad. Docente Universitario. Ponente en temas de Auditoría de Gestión en Congresos Chilenos. Consejero Nacional Colegio de Contadores de Chile. Director de empresas. [rmunoz@estudiogkd.cl](mailto:rmunoz@estudiogkd.cl)

(\*\*\*\*)Doctor (c) en Ciencias Contables y Empresariales y Magister en Contabilidad con mención en Auditoría Superior por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Licenciado en Administración y Contador Público por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Decano de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Auditor y Consultor de empresas. Ha ejercido cargos de alta dirección y gerencia en entidades privadas y públicas de primer nivel. Expositor en eventos nacionales e internacionales. [jcdextre@pucp.edu.pe](mailto:jcdextre@pucp.edu.pe)

## RESUMEN

La auditoría interna está totalmente ligada a la gestión organizacional, por cuanto su fin esencial es contribuir y apoyar a la organización en la articulación del proceso administrativo y el logro de los objetivos, evaluando en forma permanente los riesgos que la puedan afectar, para generar planes de prevención de riesgos, que permitan tomar acciones que minimicen los mismos. Para su evaluación la auditoría interna se apoya en la auditoría de gestión, la cual es esencial para asegurar el éxito del trabajo de la auditoría interna.

**Palabras clave:** Riesgo - Mapas de riesgos - Auditoría interna - Administración de riesgos - Contexto estratégico – Gestión - Auditoría de gestión.

## ABSTRACT

The internal audit is totally linked to the organizational management, since its essential purpose is to contribute and support the organization in the articulation of the administrative process and the achievement of the objectives, evaluating in a permanent way the risks that can affect it, to generate plans Of risk prevention, that allow to take actions that minimize them. For its evaluation, the internal audit relies on the management audit, which is essential to ensure the success of internal audit work.

**Keywords:** Risk - Maps risk - Internal audit - Risk management - Strategic context - Management - Management audit.

## **1. Introducción**

El éxito o fracaso de una organización depende de la gestión de sus administradores y para ello, éstos articulan el proceso administrativo a través de la implementación de un sistema de control de gestión, el cual se encuentra en los conceptos de la teoría general del control, la cual está fundamentada en la teoría general de sistemas. La gestión administrativa se inicia con el establecimiento de la visión, misión, políticas, procedimientos, reglamentos y en general los diferentes estándares de los sistemas de creencia o de límite, que surgen del estudio de las condiciones iniciales.

La identificación y observación del sistema de control de gestión, son el conducto esencial para alcanzar los resultados de desempeño esperados, minimizando el nivel de riesgo que se puede dar en el desarrollo normal de las diferentes actividades.

Toda esta estructura de gestión busca el logro de los objetivos en una forma eficiente, por lo que la organización debe administrar los riesgos creando diferentes líneas o mecanismos para reducirlos a su mínima expresión, y dentro de estas líneas la auditoría interna debe apoyar a la gerencia para que cumpla con sus objetivos, evaluando los controles que contrarrestan dichos riesgos. En este proceso la auditoría interna aplica las diferentes técnicas utilizadas en una auditoría de gestión, realizando un control a la aplicación de los controles estructurados por la organización para hacer frente a los riesgos.

La auditoría interna va de la mano con la gestión organizacional, si bien no es su responsabilidad directa, su función es de asesoría y apoyo a la administración, y contribuye con la misma, evaluando oportuna y proactivamente lo que sucede en un periodo de tiempo que puede afectar los resultados de la gestión. La oportunidad implica anticiparse a las circunstancias y la mejor manera de hacerlo es evaluando la calidad, aplicación y actualización de los diferentes controles establecidos por la administración.

Para el desarrollo de esta ponencia, se efectúa un análisis de la auditoría interna y el gobierno corporativo, de los principios planteados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- y del papel del auditor interno, para luego entrar a presentar los estándares internacionales de auditoría interna planteados por el instituto de auditores internos (IIA), cuyo organismo está establecido en diferentes países del mundo y da los lineamientos sobre los cuales se debe guiar el trabajo de los auditores internos.

En los capítulos siguientes se explica el tema de administración de riesgos y el papel que juega el auditor interno en este proceso, para finalmente estudiar la auditoría interna y gestión organizacional.

## **2. Desarrollo del Tema**

### **2.1 La auditoría interna y gobierno corporativo**

*Sin auditoría no hay responsabilización, sin responsabilización no hay control, y si no hay control, ¿Dónde está la fuente del poder?*

**David Flint**

### **2.1.1 Conceptos fundamentales**

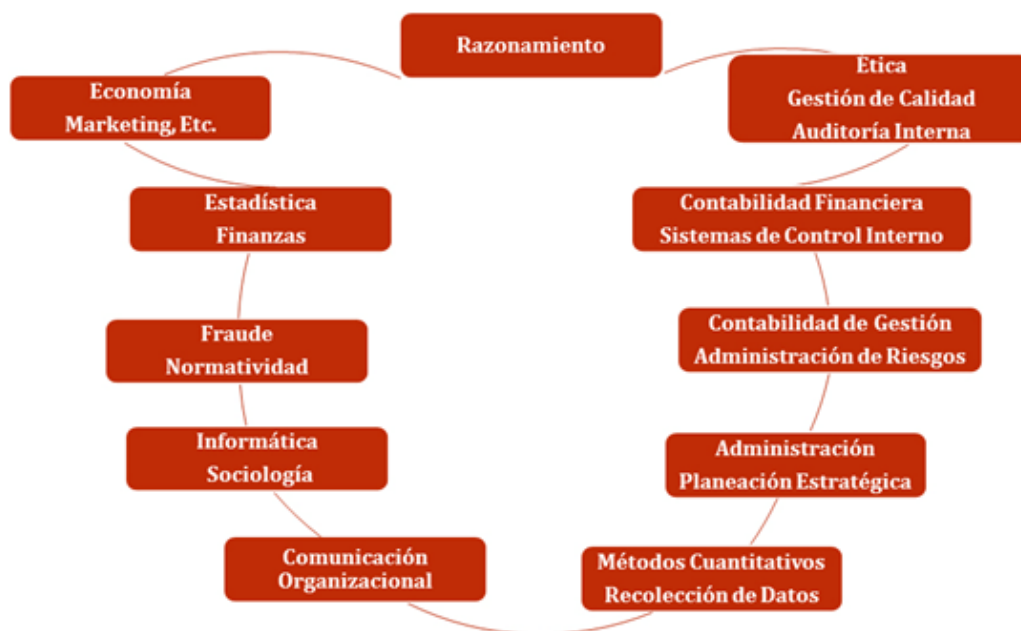
De acuerdo al Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, esta se define como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, proporcionando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión del riesgo, control y gobierno.

En esencia le corresponde a la auditoría interna realizar un control a los controles establecidos por la organización, por lo que para su desempeño debe realizar una auditoría de gestión, lo que implica realizar entre otras las siguientes funciones:

- Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno.
- Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
- Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación la realicen de manera adecuada.
- Verificar que los controles relacionados con todas y cada una de las actividades de la organización se encuentren adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
- Servir de apoyo a los directivos en el proceso de la toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la organización y recomendar los correctivos que sean necesarios.
- Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión organizacional.
- Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la organización, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
- Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.
- Las demás que los encargados del gobierno corporativo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones le asignen en concordancia con la programación anual de sus labores.

El cumplimiento de las funciones de auditoría interna requiere de conocimientos en:

*Ilustración N° 1: Conocimientos para el Ejercicio de la Auditoría Interna*



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.2 Principios de gobierno corporativo

Las prácticas de Gobierno Corporativo son un sistema de normas y directrices que deben regir el ejercicio de cualquier entidad, garantizando transparencia, objetividad, equidad y compromiso en el trato de los socios y/o accionistas de una entidad, la asignación y administración de los recursos, regulando las relaciones entre accionistas, junta directiva, gerencia y grupos interesados (Stakeholders).

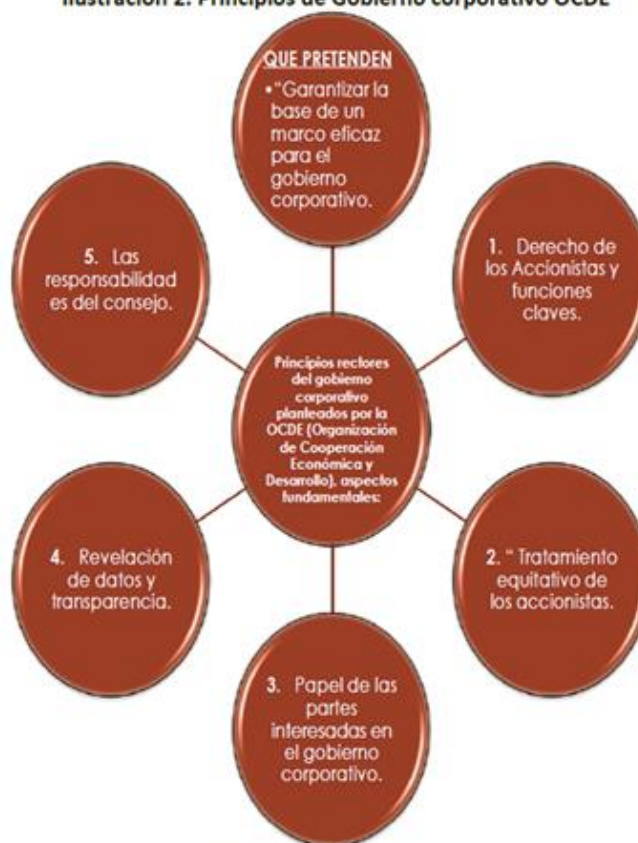
Para entender la importancia del Gobierno Corporativo basta hacer con la disparidad de intereses entre los que tienen el control efectivo de la organización y aquellos que participan de su financiación; adicionalmente se resalta la separación entre los propietarios y los administradores, que trae como consecuencia la especialización de las funciones financieras y de administración. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer principios para ser cada vez más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés.

Cadbury (1992), plantea que Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, establece que es la carta de navegación de las organizaciones y constituye el vehículo idóneo para generar dinamismo a los mercados, promover fuentes de financiación y permite conseguir exitosamente los retos de la globalización. El Gobierno Corporativo es, en definitiva, la manera como una organización se administra y se gobierna.

Los principios del buen Gobierno Corporativo, han sido establecidos por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). A manera de recomendación se pretende que existan:

- Debidamente regulados los derechos de los accionistas en cuanto a la participación y manejo de las organizaciones, siendo elemento influyente en todo el ámbito de la administración de la organización;
- Políticas claras que protejan su inversión frente a la malversación de fondos o manipulación por parte de quienes dirigen la organización;
- Igualdad de los accionistas para que sin distinción del monto de su inversión puedan tener voz y voto para definir el futuro de la organización, primando siempre la transparencia y honestidad de quienes dirigen la empresa;
- Acceso a toda la información relevante de la organización y del desempeño de los administradores, lo cual incrementaría el control sobre su gestión y la garantía de pulcritud;
- Políticas que propendan por la armonía entre la organización y los accionistas, los acreedores, (públicos y privados) los activos, los pasivos, y su entorno político y legal.

Ilustración 2: Principios de Gobierno corporativo OCDE



Construcción propia

En la medida que el Gobierno Corporativo cumpla dichos principios se generará una nueva cultura social y organizacional y, lo más importante, se genera el

ambiente que atrae a los inversionistas y facilita la gestión administrativa de las organizaciones de cara al futuro de largo plazo de las mismas.

### **2.1.3 La función del auditor interno en la evaluación del gobierno corporativo**

*«EL Conocimiento es la sumatoria de las representaciones abstractas que se poseen sobre un aspecto de la realidad. Toda práctica sin conocimientos teóricos que la acompañen está condenada a repetirse y perdurar sin variantes.»*

**José Gabriel Ortega**

La auditoría interna contribuye al fortalecimiento del gobierno corporativo mediante el aseguramiento de la organización a través de una evaluación objetiva e independiente de los sistemas de control interno y administración de riesgos, planteando recomendaciones que contribuyan a la mejora continua de los diferentes procesos, para que la empresa funcione con eficiencia, transparencia cumpliendo la regulación establecida.

Para el cumplimiento de sus funciones en la evaluación del gobierno corporativo, es necesario que la auditoría interna (la cual debe ser independiente, objetiva y competente), cuente con el apoyo de la alta dirección y el comité de auditoría, para recibir y aplicar las recomendaciones que se plantean; además la organización debe contar con un modelo de gestión interna que procure fortalecer su desarrollo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos establecidos, aplicando en forma estricta los valores institucionales, y potenciando metodologías que faciliten la correcta identificación y priorización de los riesgos que afectan a una empresa.

En concordancia con lo establecido en las normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna, esta debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistémico y disciplinado, en el ejercicio de su actividad y hacer recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno. La norma internacional 2110 gobierno, establece que en el desarrollo de su trabajo el auditor interno debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización; y;
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el consejo de administración, los auditores internos, los auditores externos y la dirección.

En cumplimiento de los objetivos anteriores el auditor interno puede verificar que:

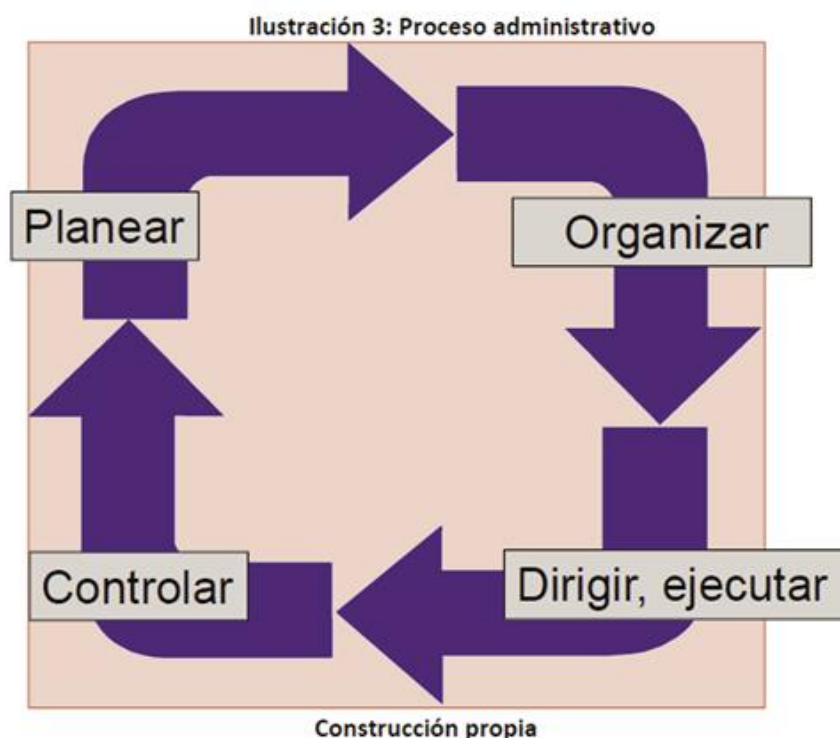
- Los riesgos se identifiquen y administren por parte de los responsables de los mismos.

- Generar en forma permanente procesos de mejoramiento continuo en toda la organización a través de recomendaciones realizadas en forma oportuna, las cuales deben estar soportadas en evidencia válida y suficiente.

## 2.2 Auditoría interna y proceso administrativo

*“El buen gobierno no se asegura con la simple apariencia externa de formalidades y procedimientos, sino que precisa la voluntad de asumir la filosofía y los principios que inspiran sus reglas”*

**Comisión Nacional del Mercado de Valores de España**



### 2.2.1 El plan de gestión organizacional

Se entiende por gestión el proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente en que las personas, trabajando en equipo, alcanzan en forma efectiva los objetivos establecidos en la organización. Gestionar implica estructurar el proceso administrativo a través de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta gerencia toma decisiones sobre los objetivos de una organización, los mercados en los que competirá, los productos y servicios que ofrecerá, la forma particular en que interactuará frente a sus competidores y las políticas que seguirá para manejar las relaciones con sus clientes, accionistas, empleados y comunidad en la que opera. El concepto de estrategia y el de planeación están ligados, pues ambos, designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo para alcanzar uno o varios objetivos.



Al planear, la organización establece la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las políticas, define los procesos, las actividades, las tareas, los planes programas y proyectos y establece las responsabilidades; igualmente elabora los manuales de procesos y procedimientos donde se definen las reglas y pasos para desarrollar las diferentes actividades de la organización.

Las actividades desarrolladas deben contribuir al cumplimiento de los objetivos, sin embargo éstas están sujetas a riesgos que afectan dichos objetivos, por lo que le corresponde a la organización administrarlos fijando controles que minimicen los riesgos y que sean aplicados por los integrantes de la entidad. Le corresponde al auditor interno evaluar el cumplimiento de dichos controles a través de la auditoría de gestión.

### 2.2.2 Auditoría de gestión y auditoría interna



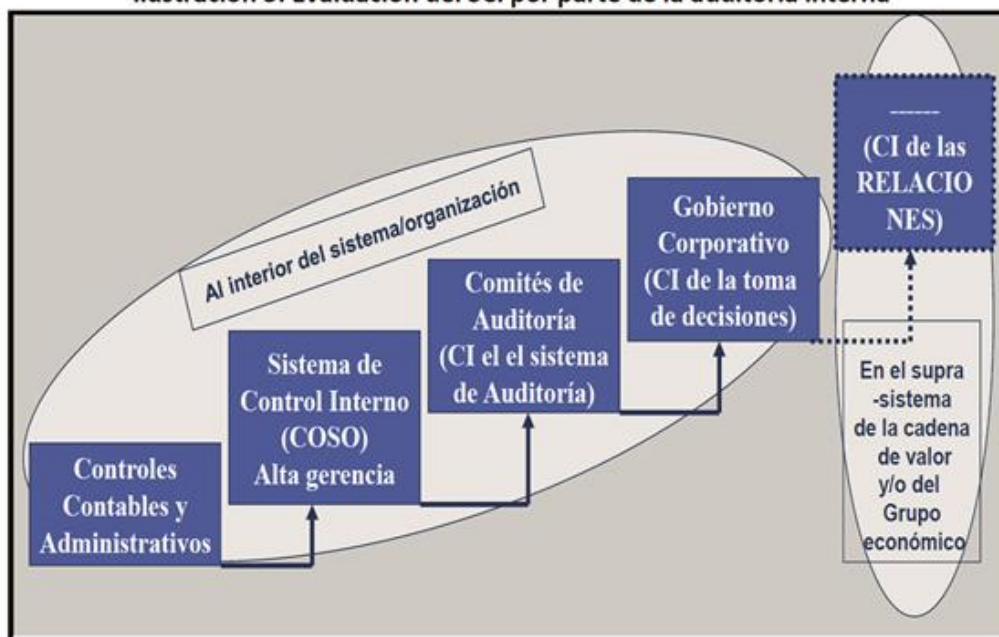
La auditoría de gestión y resultados es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y si se logran los objetivos previstos por el ente.

El auditor interno al realizar una auditoría de gestión evalúa:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de lo justificable.
- La duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.
- Las oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos.
- La pobre administración de procesos sistematizados.
- El exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.

- Fallas en el sistema de compra, materiales o suministros.
- Si la asignación de los recursos (humanos, físicos, financieros), fue la correcta para maximizar los resultados (economía).
- Si los costos incurridos en la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos al alcanzar los objetivos en igual de condiciones de calidad y cantidad (eficiencia).
- Verificar la adecuada administración de los riesgos.
- Revisa la salvaguarda de los activos.

Ilustración 5: Evaluación del SCI por parte de la auditoría interna



Tomado Morales Montejo 2005

### 2.3 Marco internacional para la práctica de auditoría interna

*El conocimiento es la mejor inversión que se puede hacer*  
**Abraham Lincoln**

La auditoría interna es un trabajo efectuado por profesionales que se han preparado para contribuir a la mejora de la gestión organizacional, para lo cual se han preparado en los aspectos normativos de la auditoría interna, estas normas provienen del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, que organiza las guías autorizadas promulgadas por el Instituto de Auditores Internos (IIA). Esas guías, son de alcance internacional y las promueven todas las organizaciones mundiales de auditores internos afiliadas al IIA, al igual de quienes desarrollan la actividad de la auditoría interna.

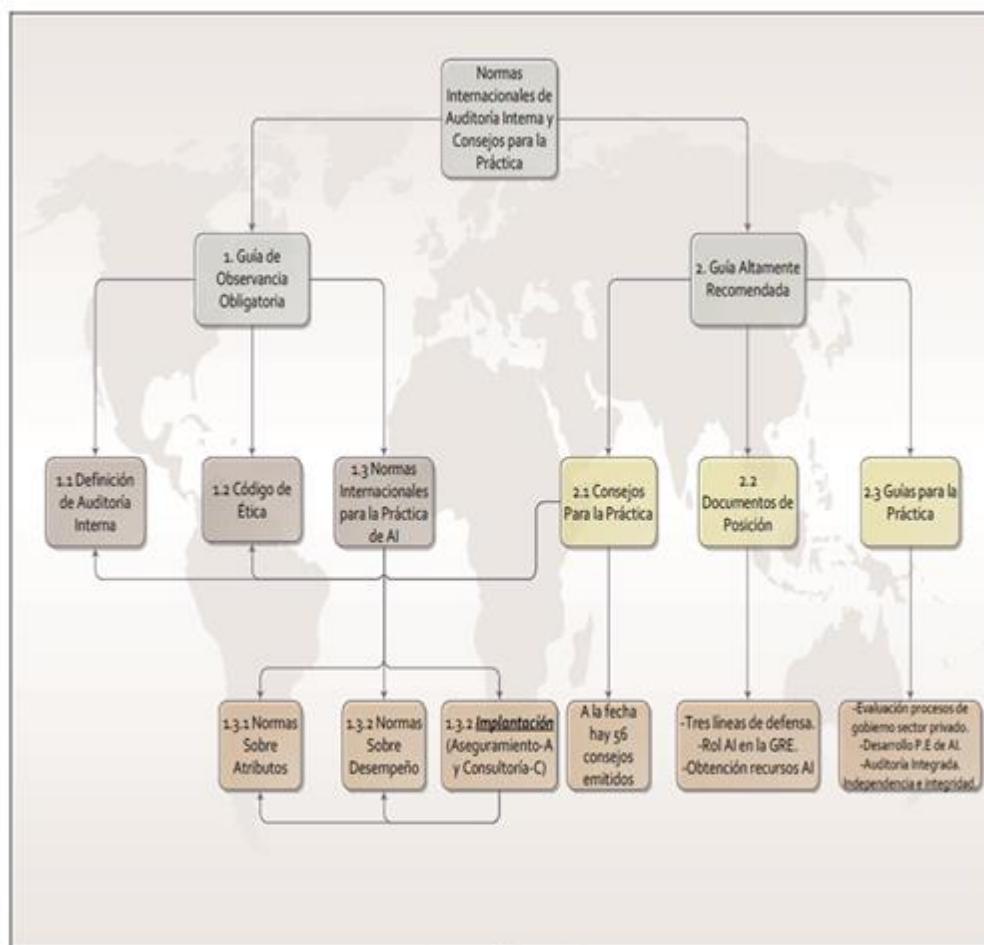
La aplicación de las normas internacionales por parte del auditor interno de acuerdo a lo planteado por el Instituto de Auditores Internos ayuda:

- Al buen gobierno de las organizaciones.
- La transparencia de los mercados.

- Defender los intereses de los accionistas y otros grupos de interés.
- Mejorar la gestión de las organizaciones.
- Fomentar las normas de auditoría interna y la aplicación del código de ética entre otros.

La estructura de las normas internacionales de auditoría se puede sintetizar en la siguiente ilustración:

*Ilustración Nº 6: Normas Internacionales de Auditoría Interna*



Construcción propia

## 2.3.1 Guía de observancia obligatoria

### 2.3.1.1 Definición de auditoría interna

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 la misma a cumplir sus objetivos proporcionando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión del riesgo, control y gobierno.

En esencia el trabajo del auditor interno debe generar en las organizaciones procesos de mejoramiento continuo, a través de una permanente evaluación de los riesgos gestionados por la organización, cuya finalidad es el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **2.3.1.2 Código de ética**

El Código de Ética es la declaración de principios y expectativas que gobiernan el comportamiento de los individuos y organizaciones que se desempeñan en la auditoría interna. El código describe las reglas mínimas de conducta y comportamiento antes que cualquier actividad específica, abarca mucho más que la definición de auditoría interna, llegando a incluir dos componentes esenciales:

- Principios que son relevantes para la profesión y desarrollo de la actividad de la auditoría interna.
- Reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los Auditores Internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

El propósito del Código, es promover una cultura ética en la profesión del auditor interno. Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los siguientes principios:

- Integridad - Establece confianza y provee la base para confiar en su juicio.
- Objetividad - Se aplica cuando se reúne, evalúa y comunica información del objeto estudiado; sin dejarse influir por sus propios intereses o por terceras personas.
- Confidencialidad - Consiste en respetar el valor y propiedad de la información y no divulgarla sin autorización, a menos que exista obligación legal o profesional.
- Competencia - Consiste en la aplicación de conocimientos, aptitudes y experiencias necesarias para llevar a cabo la actividad de la auditoría interna.

### **2.3.1.3 Normas internacionales para la práctica de auditoría**

#### *2.3.1.3.1 Normas sobre atributos*

Tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan los servicios de auditoría interna. Que somos y que debemos *Ser*.

#### *2.3.1.3.2 Normas sobre desempeño*

Describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Que Hacemos y que acciones debemos *Hacer*.

#### *2.3.1.3.3 Normas sobre la Implantación*

Amplían las Normas sobre *Atributos y Desempeño* (incluidas en apartados dentro de ellas). Como aplicarlas para caso particular (*Aplicar*).

Proporcionan los requisitos aplicables a las diferentes actividades de auditoría interna:

- Aseguramiento (A)
- Consultoría (C)

## **2.3.2 Guía altamente recomendada**

### **2.3.2.1 Consejos para la práctica**

Ayudan a los auditores internos en la tarea de aplicar la definición de *auditoría interna, el código de ética, las normas sobre atributos, las normas de desempeño*, así como promover buenas prácticas. Los consejos se refieren al enfoque de metodología y consideración de la auditoría interna, pero no detallan procesos o procedimientos.

Incluyen prácticas relacionadas con problemas del ámbito internacional, del país o específicos del sector, además de tipos específicos de trabajos, problemas legales y reglamentarios.

### **2.3.2.2 Documentos de posición**

Ayudan a una amplia gama de partes interesadas, incluyendo aquellos profesionales que no son auditores Internos, a entender temas de gobiernos, riesgo y control, delineando claramente los roles y responsabilidades de la auditoría interna. Los documentos emitidos a enero del 2013 son:

- -Tres líneas de defensa en la efectiva gestión de riesgos y control.
- -El rol de la auditoría interna en la gestión del riesgo empresarial.
- -Alternativas para la obtención de recursos para la función de auditoría interna.

### **2.3.2.3 Guías para la práctica**

Proporcionan una guía detallada para conducir trabajos de auditoría interna que involucran temas de tecnología de la información. Incluyen procesos y procedimientos detallados, así como herramientas, técnicas, programas y documentos paso a paso. Se tienen entre otras, las siguientes guías:

- -Evaluación de los procesos de gobierno en el sector privado.
- -Desarrollo del plan estratégico de auditoría interna.
- -Auditoría integrada.

## **2.3.3 Las tres líneas de defensa en la efectiva gestión de riesgos y control**

El modelo de las tres Líneas de defensa proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. Este modelo

proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo; es apropiado para cualquier organización - independientemente de su tamaño o complejidad.

Ilustración 7: Las tres líneas de defensa



### 2.3.3.1 Primera línea de defensa – La gestión operativa

Las gerencias operativas son responsables de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. La gerencia operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos.

### 2.3.3.2 Segunda línea de defensa – Funciones de gestión de riesgos y cumplimiento

La gerencia establece estas funciones para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto. Cada una de estas funciones tiene algún grado de independencia respecto de la primera línea de defensa, pero son por naturaleza funciones gerenciales.

Funciones de la segunda línea de defensa:

- Una función de gestión de riesgos (y/o comité) que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa (responsables de los procesos, etc.) y que asiste a los propietarios del riesgo en la definición del objetivo de exposición al riesgo y en

la presentación adecuada de información relacionada con riesgos a toda la organización.

- Una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos tales como el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Con esta capacidad, esta función independiente reporta directamente a la alta dirección, y en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo. Múltiples funciones de cumplimiento con frecuencia existen en una misma organización, con responsabilidades para monitorear tipos específicos de cumplimiento, como salud y seguridad, cadena de suministros, ambiente o control de la calidad.
- Una función de contraloría que monitorea riesgos financieros y la emisión de la información financiera.

Las responsabilidades de estas funciones varían según su naturaleza específica, pero pueden incluir:

- Apoyar en la administración de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades y el establecimiento de objetivos para su implementación.
- Proporcionar marcos para la gestión de riesgos.
- Identificar asuntos conocidos y emergentes.
- Identificar cambios en el apetito de riesgo implícito de la organización.
- Asistir a la administración en el desarrollo de procesos y controles para la gestión de riesgos y problemas.
- Proporcionar guía y entrenamiento en procesos de gestión de riesgos.
- Facilitar y monitorear la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa.
- Alertar a la gerencia operativa de asuntos emergentes y de cambios en los escenarios regulatorios y de riesgos.
- Monitorear la adecuación y efectividad del control interno, la exactitud e integridad de la información, el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y la remediación oportuna de deficiencias.

### **2.3.3.3 Tercera línea de defensa – Auditoría interna**

Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanza sus objetivos de gestión de riesgos y control.

## **2.4 La auditoría interna y la gestión de riesgos en las organizaciones**

### **2.4.1 Objetivos organizacionales**

Cada organización enfrenta distintas circunstancias al buscar el cumplimiento de sus planes. A su vez, encara una variedad de riesgos con diferentes probabilidades de ocurrencia e impacto, pero en conjunto pueden ocasionarle grandes pérdidas. Estos riesgos se presentan de forma aislada y correlacionada, lo cual hace que su manejo sea integral, con el propósito de buscar alternativas para su control.

El riesgo se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (ya sea interno o externo), que pueda afectar a una organización, ocasionándole pérdidas que disminuya la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para los accionistas, grupos de interés o beneficiarios. Los riesgos son inherentes a las actividades desarrolladas por toda organización por lo tanto por lo tanto una de las funciones esenciales de todos sus integrantes es administrarlos.

La administración de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la organización, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través de la entidad, diseñado para identificar los eventos (riesgos), que puedan afectar la organización, y manejar los riesgos que estén dentro de su apetencia al riesgo para proveer seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos de la empresa.

La administración de riesgos tiene entre otros los siguientes objetivos:

- Usar de forma efectiva y eficiente los recursos, preservar la operación de la organización (objeto social) y facilitar la continuidad de sus actividades.
- Proteger a las personas de accidentes que se originan en el desarrollo normales de la organización.
- Evitar o llevar a su mínima expresión las pérdidas económicas ocasionadas por la materialización de los riesgos.
- Evitar los daños ambientales producidos por el desarrollo del objeto social.
- Mantener la buena imagen y las buenas relaciones de la organización.
- Evitar o minimizar el impacto de cualquier tipo de pérdida.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.

La administración de riesgos implica las siguientes actividades:

- *Articulación y comunicación de los objetivos de la organización.*
  - Proveer aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados.
- *Determinación del apetito del riesgo de la entidad.*
  - Establecimiento de un ambiente interno de control apropiado, incluyendo un marco de referencia apropiado de gestión de riesgo.
- *Identificación de amenazas significativas.*
  - Diseño e implementación de controles como respuesta a los riesgos identificados.
- Monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgo y de los resultados.
- Comunicación a los encargados de la administración.
- Evaluación y análisis del riesgo.

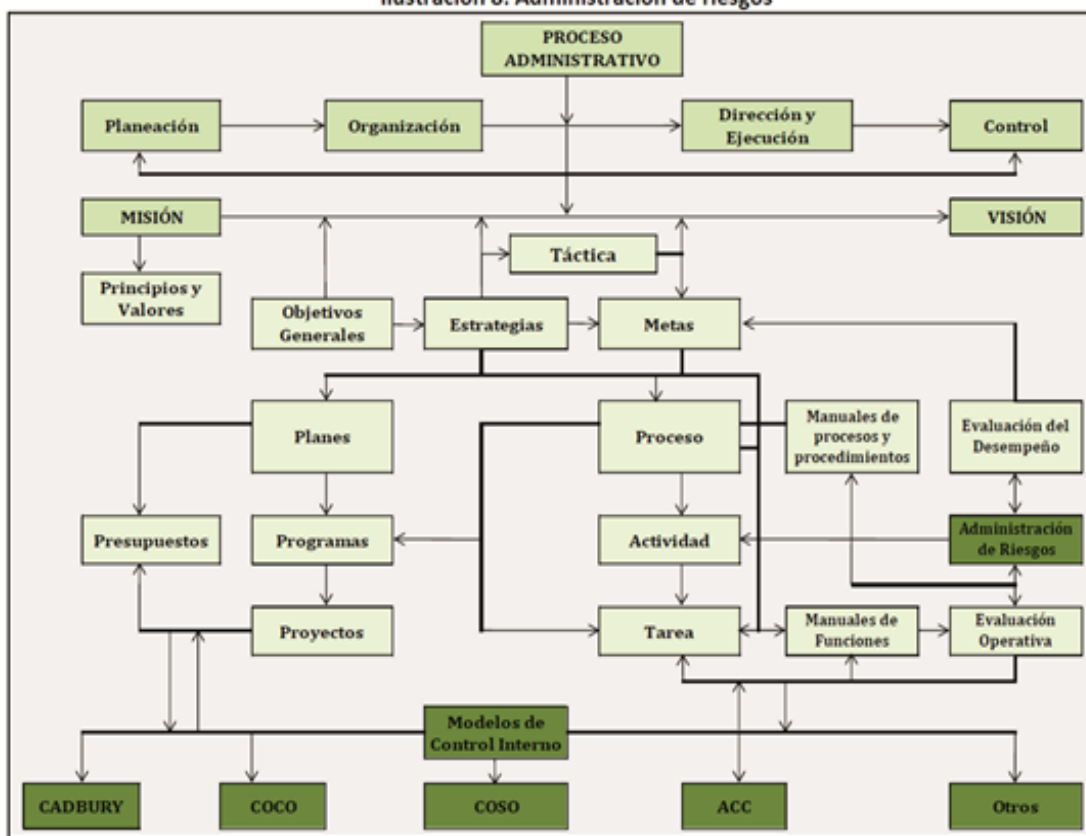
Para la implementación de un sistema de riesgos se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar el plan estratégico de la organización.
- Construir la formulación estratégica, es decir, la Misión, la Visión, Objetivos Generales, Objetivos Estratégicos, Metas, Políticas Administrativas y definición de responsables.



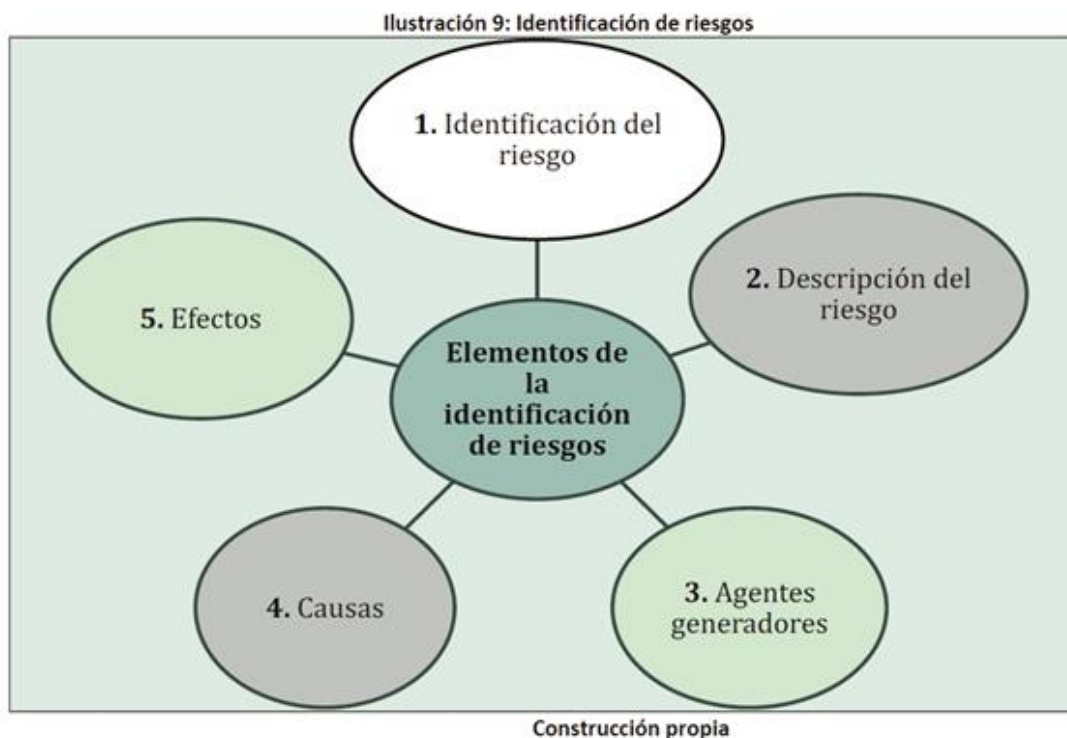
- Estructurar de forma clara la estructura de procesos, que comprende los Procesos gerenciales, misionales y de apoyo con sus respectivas actividades y tareas.
- Documentar los procesos y actividades mediante manuales de procesos y procedimientos.
- Definir los planes, programas y proyectos.
- Armonizar las metas con las actividades, de tal forma que las estrategias se puedan llevar a la acción como lo plantean Kaplan y Norton en el Balanced Scorecard.
- Construir indicadores de gestión a partir de las metas, para medir el cumplimiento de los objetivos.
- Identificar los riesgos de las actividades y construir mapas de riesgos y tableros integrados de riesgos, que permitan la elaboración de planes de prevención de riesgos o acciones de control.

Ilustración 8: Administración de riesgos



Construcción propia

## 2.4.2 Proceso de identificación y evaluación de riesgos



La identificación de riesgos, consiste en determinar los posibles eventos potenciales, los cuales pueden estar o no bajo el control de la organización, que ponen en peligro el logro de la visión; estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos si llegasen a ocurrir.

Es la identificación de riesgos, se debe tener en cuenta que un riesgo es diferente a una deficiencia de control interno; por lo tanto se requiere efectuar un análisis para no dejar una causa como un riesgo. Los riesgos pueden ser generados por los siguientes agentes: personas, materiales, equipos, instalaciones, contexto.

### *Identificar el riesgo*

Consiste en determinar qué riesgo, es decir, el evento que puede llegar a suceder; teniendo en cuenta de no ir a confundirlo con una deficiencia de control interno o relacionarlo con las causas o efectos que pueden ocasionar. El riesgo o suceso está directamente direccionado a la afectación del cumplimiento de los objetivos.

### *Descripción del riesgo*

Implica hacer una enunciación de manera clara y precisa del riesgo identificado, en donde se expresa la forma como puede suceder y afectar el cumplimiento de los objetivos; sin entrar a nombrar las causas y efectos.

### *Agentes generadores*

Constituyen los sujetos, objetos y el entorno, que tienen la capacidad de originar el riesgo, tales como: las personas, materiales, equipos, instalaciones y el entorno.

### *Causas*

Conforman las razones o los motivos por las cuales se puede generar el riesgo; es fundamental su determinación, ya que influyen directamente en la posibilidad de ocurrencia de los eventos, por tal motivo tiene incidencia en el establecimiento de políticas para su eliminación o disminución.

### *Efectos*

Constituyen las consecuencias que traería sobre los objetivos de la organización si los riesgos se materializaran u ocurrieran. Ejemplo: Lesiones o fallecimientos de los funcionarios, pérdidas económicas, daño ambiental, deterioro de la imagen de la entidad, sanciones, reprocesos, entre otros.

## **2.4.3 Mapas de riesgos, tableros integrados de riesgos**

Los mapas de riesgos constituyen una herramienta que permite organizar la información de la organización relacionada con los riesgos, con el propósito de visualizarlos, medir su impacto y establecer estrategias para su manejo.

La visualización u observación de los riesgos, se puede realizar en forma de semáforos, gráficos o indicadores. Existen varios modelos para construirlos, los cuales van desde métodos sencillos hasta sistemas estructurados y totalmente sistematizados.

### *Beneficios de los mapas de riesgos*

- Permiten la identificación y localización de los riesgos más significativos en los procesos que tiene la organización (proceso estratégico, misional y de apoyo).
- Para cada nivel determina los respectivos objetivos, los riesgos identificados, la descripción del mismo, los agentes generadores, las causas, los efectos y la calificación (dada por la frecuencia y el impacto).
- Definen los criterios para la aceptabilidad de los riesgos identificados y las prioridades de manejo de los mismos.
- Establecen para los riesgos que pueden afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, las políticas generales para la administración del riesgo, para los procesos las políticas operativas y para las actividades los controles necesarios para reducir los riesgos.
- Permiten definir los objetivos de desempeño para sistema de administración de riesgos y definir criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos identificados en relación a los procesos de la organización.

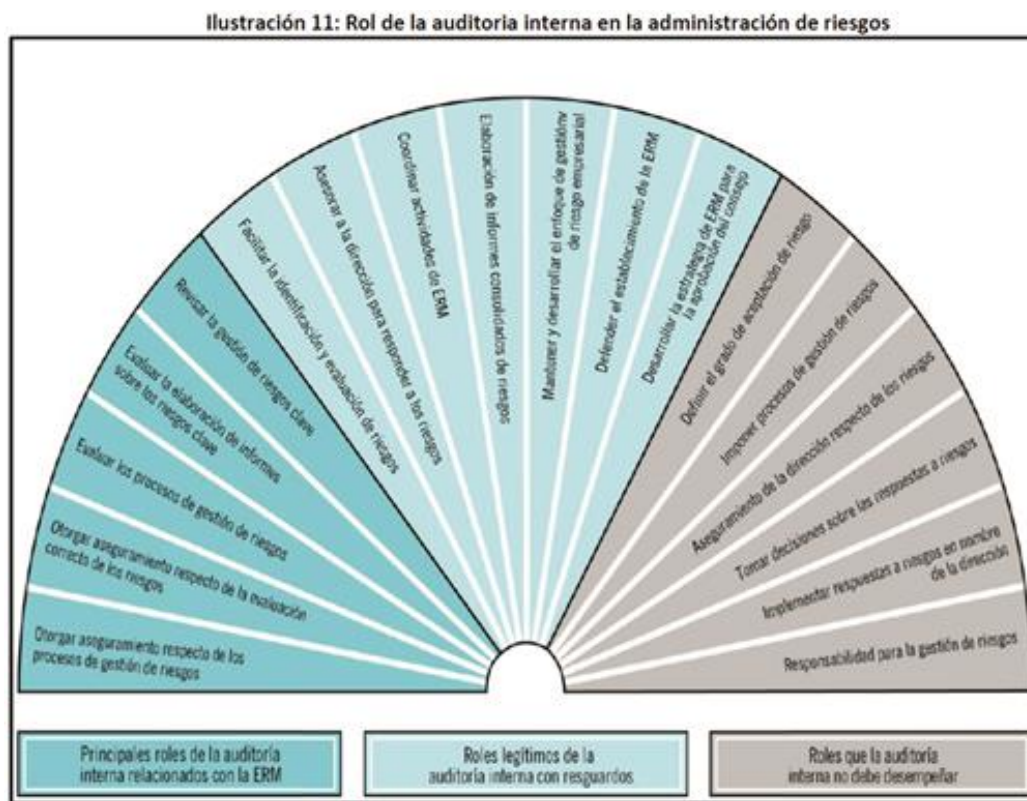
Ilustración 10: Mapa de riesgos

COMPAÑÍA EL SOL S.A.										
Sistema de Administración del Riesgo										
Mapa Evaluación de Riesgos										
Proceso: <u>Proceso Misional</u>						3		59%		
Actividad: <u>Distribución y despacho</u>						5		15%		
Nombre del Riesgo	Factor o Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	Peso Específico	
Deterioro	Posibilidad de que los inventarios terminados, se vuelvan obsoletos por condiciones inadecuadas de almacenamiento, exceso en el stock de los mismos y que los canales de distribución y red comercial establecidos por la organización no se aplique de forma correcta	Infraestructura de la organización Personas	Desconocimiento del procedimiento de distribución y despacho de los productos de la organización	Pérdidas económicas	2	3	6		60%	
			Desconocimiento de las condiciones de almacenamiento	Demoras en la entrega de las órdenes de pedido						

Elaboró: J.D.G.C. Revisó: C.A.V.B. Aprobó: C.A.M.S. Fecha: Marzo del Año 16

Construcción propia

## 2.4.4 Rol de la auditoría interna en la administración de riesgos



Tomado libro administración de riesgos Montaña Perdomo

## 2.5 Auditoría interna y gestión organizacional

### 2.5.1 Función del auditor interno en la evaluación de la gestión organizacional

Uno de los requerimientos claves de la Junta Directiva o Consejo de Administración o los encargados de la Administración, es obtener aseguramiento de que el proceso de administración de riesgo está funcionando de forma efectiva y que a los riesgos identificados se les está dando el debido manejo, es decir, comprobar que el aseguramiento provenga de diferentes fuentes en forma objetiva y que la auditoría interna, este apoyando en forma permanente la supervisión de la administración de riesgos.

La auditoría interna debe proveer aseguramiento en tres aspectos fundamentales de la gestión organizacional:

- El proceso de administración de riesgos, tanto en su diseño, implementación y funcionamiento.
- Administración de aquellos riesgos clasificados como “claves”, incluyendo la efectividad de los controles y respuesta a los mismos.
- Confiabilidad y evaluaciones apropiadas de riesgos.

El auditor interno debe tener un conocimiento de las expectativas o del “apetito al riesgo”, en general de la organización, coordinando entre los distintos grupos y personas que jueguen un papel en ese proceso, en relación a las responsabilidades y actividades relacionadas con el riesgo, las cuales deben estar establecidas en el despliegue estratégico y en los planes y programas de la entidad. Si en una determinada organización no cuenta con un proceso de administración de riesgos, el auditor interno deberá de presentar un informe especial que establezca dicho proceso, indicando claramente la importancia y beneficios que existen para la organización; con el propósito que se solicite a la auditoría interna su establecimiento jugando un papel proactivo (Estupiñán, 2015).

En el proceso de evaluación de la gestión organizacional el auditor interno debe cumplir con las siguientes funciones:

- Presentar y suministrarle a la administración herramientas y técnicas; con el propósito que le permita analizar riesgos, además de diseñar e implementar controles.
- Ayudar a que la administración de riesgos en la organización se fortalezca, aportando con su conocimiento.
- Apoyar a la administración en el diseño e implementación, adecuados y que se adapten más a las particularidades de la organización; con el propósito de mitigar o minimizar los riesgos identificados.
- La auditoría interna debe ayudar a coordinar y monitorear el sistema de administración de riesgos.
- Proveer sugerencias y análisis sobre la gestión de riesgos.

#### Plan de auditoría basado en riesgos

- El plan de trabajo de la actividad de la auditoría interna, debe estar basado en una evaluación de los riesgos que puedan afectar a la organización.
- El universo de auditoría puede incluir componentes del despliegue estratégico.
- El cronograma de trabajo de auditoría debe estar basado, en evaluaciones de riesgos, tales como: materialidad, liquidez de activos, calidad de los controles internos, tiempo transcurrido entre la última auditoría, entre otros.
- Los cambios en la administración de riesgos, objetivos, énfasis y enfoques, los cuales deberán reflejarse en las actualizaciones del universo de la auditoría y el plan de trabajo relacionado.
- Al llevar a cabo los trabajos de la auditoría interna, los métodos y técnicas de pruebas y validaciones deben reflejar la materialidad del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.
- El auditor interno debe presentar un estado sobre los controles internos para mitigar los riesgos e informará y comunicará a la alta dirección, sobre las conclusiones de la administración de riesgos y las recomendaciones para su manejo.

#### **2.5.2 Planes de prevención de riesgos**

Los planes de prevención de riesgos, constituyen la agrupación de actuaciones, es decir, los controles que se deben diseñar e implementar por parte de

la administración, de acuerdo con los riesgos identificados. Es la última etapa de la evaluación de riesgos, que busca conseguir el desempeño esperado. La acción es siempre una medida preventiva y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Ilustración 12: Elementos del plan de prevención de riesgos



Construcción propia

Ilustración 13: Plan de prevención de riesgos

COMPañIA EL SOL S.A.										
Sistema de Administración del Riesgo										
Plan Prevención del Riesgo										
Proceso: <u>Proceso Misional</u>					3	59%				
Actividad: <u>Producción de Prendas</u>					4	21%				
Nombre del Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semaforo	Peso Especifico	Controles a Implementar	Responsable	Fecha de Implementación	Presupuesto	Indicador de Seguimiento
Accidentes	2	3	6		43%	Capacitar a los funcionarios en seguridad industrial Verificar mensualmente que se apliquen de forma adecuada los protocolos de seguridad industrial establecidos	Gerente de Producción Auditor Interno	Septiembre de 20XX	2.000.000 U.M.	Nº de capacitaciones y/o actualizaciones realizadas / Nº de capacitaciones y/o actualizaciones planeadas

Elaboró: J.D.G.C. Revisó: C.A.V.B. Aprobó: C.A.M.S. Fecha: Marzo del Año 16

Construcción propia

### 3. Conclusiones

- La auditoría interna en esencia es un control a los controles y para ello se apoya en la auditoría de gestión para poder evaluar los riesgos que afectan a la organización, determinar la efectividad en la implementación, y aplicación de los controles que contrarrestan los riesgos.
- Es esencial que la auditoría interna realice una planeación del trabajo a realizar que le permita de antemano establecer las acciones a seguir, estableciendo paso a paso por medio de un programa de auditoría, cada uno de los puntos a evaluar.
- Para el ejercicio de la auditoría interna se necesita un conocimiento amplio de todos los aspectos que afectan a la organización, por lo que el equipo de trabajo de la auditoría debe estar conformado por un grupo multidisciplinario de profesionales.
- Conocer los principios de gobierno corporativo y su finalidad, es esencial para su adecuada evaluación por parte de la auditoría interna.
- La evaluación del gobierno corporativo por parte de la auditoría interna, busca promover la ética y los valores dentro de la organización, asegurar la gestión, comunicar los aspectos relevantes que tienen que ver con los riesgos y controles y velar que se comuniquen y conozcan los factores relevantes que afectan el buen desarrollo de la organización, entre otros.
- La auditoría interna debe conocer en todos sus aspectos el plan de gestión de la organización para poder evaluarlo y plantear en forma oportuna, las acciones de mejoramiento continuo que se deben emprender.
- La auditoría de gestión en el proceso de auditoría interna, evalúa la acción de administrar y para ello utiliza técnicas de auditoría, se basa en el análisis de los riesgos inmersos en el sistema de control interno, con la finalidad de generar acciones que permitan un mejoramiento continuo.
- El marco internacional para la práctica de la auditoría interna establece a nivel internacional una guía para que los auditores internos entiendan y tengan un concepto unificado de la definición de auditoría interna, cumplan con unas reglas de ética, entiendan qué atributos se deben dar en su ejercicio, sepan cómo debe ser su desempeño y cuenten con una serie de documentos de apoyo para desempeñar eficientemente las labores que les corresponden.
- Dentro de los documentos de posición de la auditoría interna, el de las tres líneas de defensa es esencial, por cuanto plantea guías del papel que deben seguir las gerencias operativas, la función en la gestión de riesgos y cumplimiento de la organización y el papel de la auditoría interna en la gestión de riesgos.



- Todo sistema de gestión de riesgos debe tener unos objetivos claramente definidos y unos pasos secuenciales para su correcta administración.
- Los mapas de riesgos constituyen una herramienta que permite organizar la información relacionada con los riesgos para poder elaborar los planes de prevención de riesgos y de esta forma la empresa poder anticiparse con acciones que permitan minimizar los riesgos que afectan los objetivos de la organización.
- La auditoría interna desempeña un rol fundamental en la evaluación de los riesgos, pues contribuye de esta forma a la mejora de la gestión organizacional y al cumplimiento de los objetivos.

#### 4. Guía de Discusión

- ¿Cómo puede el auditor interno contribuir en una organización a mejorar la eficacia de los procesos de gestión del riesgo, control y gobierno?
- ¿Qué funciones debe cumplir el auditor para contribuir a los procesos de mejoramiento continuo dentro de una organización?
- ¿Qué conocimientos debe tener un auditor interno para realizar sus funciones?
- ¿Cómo puede contribuir el auditor interno con su evaluación al cumplimiento de los principios de gobierno corporativo?
- ¿Qué aspectos del proceso administrativo debe evaluar el auditor interno?
- ¿Cuál es la importancia de la auditoría de gestión en la realización del trabajo de auditoría interna?
- ¿En qué consiste marco internacional para la práctica de auditoría interna?
- ¿Cuál es la finalidad de un sistema de administración de riesgos y cuáles son los pasos para su implementación?
- ¿En qué consisten las tres líneas de defensa en la efectiva gestión de riesgos y control?
- ¿Cuáles son los beneficios de los mapas de riesgos?
- ¿Cuál es el rol de la auditoría interna en la administración de riesgos?
- ¿En qué consiste un plan de auditoría basado en riesgos?
- ¿En qué consiste y para qué sirve un plan de prevención de riesgos?

## 5. Referencia Bibliográfica

Aldana De Vega, L., y Et Al. (2010). Administración por Calidad. Bogotá: Alfaomega.

Amador Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa. México: Editorial Mc Graw Hill.

Bahamon Dussan, A. (2007). Planeación Estratégica y Gestión de Calidad para Organizaciones Públicas, Biblioteca Jurídica Dike.

Bermúdez Gómez, H. (2000). Esbozo de La Auditoria y el Control Interno en las Organizaciones Privadas, Cuaderno de Contabilidad Siete, Pontificia Universidad Javeriana Colombia.

Bermúdez Gómez, H. (2016). Revisoría fiscal órgano social. Pontificia Universidad Javeriana Colombia y Ediciones de la U.

Bell, Timothy y otros. (2007). El proceso de medición de negocios de KPMG, en auditoría basada en riesgos. Perspectiva de sistemas. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Comisión de Auditoría Operacional. (2006). Auditoría Operacional, Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Clark C., Abt. (1981). Auditoría Social para la Gerencia. Editorial Diana, México.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). Administración de riesgos ERM y la auditoría interna. Ecoe Ediciones

Fleitman, J. (1994). Evaluación Integral, Editorial Mc Graw Hill.

Gallardo Hernández, J. (2012). Administración Estratégica. De la Visión a la Ejecución. México: Alfaomega.

Graig-Cooper, Sir Michael, De Backer, P. (1994). Auditoría de Gestión, Ediciones Folio S.A, 1994.

Herrador Alcaide, T. y San Segundo Ontín, A. (2012). Teoría de la Auditoría Interna. Madrid España: Ediciones Académicas UNED.

ICONTEC. (2004). Norma técnica Colombiana 5254 sobre Administración de Riesgos.

Instituto de Auditores Internos de Colombia. (2013). Marco Internacional para la Práctica Profesional de la auditoría Interna, Editorial Patricia Lesmes.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2001). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000.

Lorino, P. (1996). El Control de Gestión Estratégico, Editorial Alfaomega.

- Mancilla Pérez, E. (2001). La auditoría Administrativa. Editorial Trillas México.
- Mantilla Blanco, S., y Cante S., S. (2005). Auditoría del Control Interno, Ecoe Ediciones.
- Martínez Villegas, F. (1993). El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Editorial PAC.
- Mallen, D., y Collins, C. (2003). Manual de Habilidades para Auditoría. Editorial ICONTEC, Colombia.
- Minden y Sakurai. (1994). Sistemas de Control de Gestión en el Japón, Capítulo 9, Cambridge.
- Montes Salazar, C., Mejía Soto, E., y Montilla Galvis, O. (2008). Auditoría y Control de Gestión, Editorial Universidad del Valle y Universidad Libre de Cali.
- Montes Salazar, C. (2009). Administración de Riesgos Empresariales, Editorial Universitaria de Colombia.
- Montes Salazar, C., Montilla Galvis, O., y Mejía Soto, E. (2014). Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Bogotá: Alfaomega.
- Montaño Perdomo, J. (1993). Auditoría y Gestión, Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Morales Montejo, C. (2005). Evalué la Gestión de su Empresa. R Editores.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2000). Esbozo de la Auditoría y el Control Interno en las Organizaciones Privadas, Cuaderno Siete. Colombia.
- Rusenás, R. (2001). Auditoría Interna y Operativa. Editorial la Ley, Buenos Aires, Argentina.