



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**EL AUDITOR INTERNO EN LA IDENTIFICACIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:  
RAÚL BENJAMÍN CAMACHO CASTILLO**

**ASESOR: L.C. ROLANDO SÁNCHEZ PELÁEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

El Auditor Interno en la Identificación y Administración de Riesgos

que presenta el pasante: Raúl Benjamín Camacho Castillo  
 con número de cuenta: 07203377-5 para obtener el título de :  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de abril de 2009

PRESIDENTE MCE. María de la Luz Ramos Espinosa

VOCAL L.C. Rolando Sánchez Peláez

SECRETARIO M.A. Antonio Rangel Pineda

PRIMER SUPLENTE L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Aldo Viguera García



**DEDICATORIAS**

**A MIS FINADOS PADRES**

**BENJAMIN Y TRINIDAD**

**POR EL APOYO Y EJEMPLO QUE ME HICIERON SER UN HOMBRE DE ALTOS VALORES Y AUTOESTIMA.**

**A MI ESPOSA**

**MARTÍNA**

**POR SU CARIÑO Y COMPRENSIÓN**

**A MIS HIJOS**

**MARTHA BEATRIZ**

**ANAGRICEL**

**MAYRA BERENICE**

**BENJAMIN HOMAR**

**AHICHAH AMEYALLI**

**QUE SIENDO JOVENES, ME HAN DADO EJEMPLO DE TENACIDAD Y SUPERACIÓN**

**A MI ASESOR**

**L.C. ROLANDO SÁNCHEZ PELÁEZ**

**POR SU APOYO Y CONSIDERACIÓN**



## ÍNDICE

TEMA	PÁGINA
Abreviaturas	6
Objetivo.	7
Hipótesis.	7
Introducción.	8
<b>1. Antecedentes de la Auditoría Interna (COSO).</b>	<b>10</b>
1.1. Concepto de control interno según informe COSO.	11
1.2. Auditoría Administrativa.	14
1.3. Auditoría Operacional.	28
1.4. Auditoría Integral.	36
1.5. Auditoría Forense.	43
<b>2. Rol del Auditor Interno (Gerenciamiento del Riesgo).</b>	
2.1. Concepto de gerenciamiento del riesgo (ERM).	53
2.2. Gobierno corporativo.	66
2.3. Perfil del auditor interno.	66
2.4. Rol de aseguramiento de la gestión del riesgo y evaluación de riesgos clave.	66
2.5. Facilitación, identificación, evaluación de riesgos y estrategias de gestión de riesgos.	70
2.6. Roles no permitidos para auditoría interna.	71
<b>3. Planeación Estratégica de la Evaluación de Riesgos.</b>	
3.1. Misión, visión y valores de auditoría interna.	72
3.2. Normas de auditoría interna.	74
3.3. Planeación estratégica y de riesgos corporativos.	89
3.4. Factores de riesgo.	92
3.5. Determinación del plan anual con enfoque de riesgos.	94



<b>4. Metodología de Evaluación de Riesgos de los Procesos.</b>	
<b>4.1. Taller de auto evaluación.</b>	<b>97</b>
<b>4.2. Software para evaluación de control interno, reportes de excepción y bases de datos.</b>	<b>100</b>
<b>4.3. Herramientas gráficas, flujogramas de operación.</b>	<b>104</b>
<b>4.4. Matriz de riesgos.</b>	<b>108</b>
4.4.1. Objetivo.	108
4.4.2. Actividades de Control.	108
4.4.3. Riesgo.	109
4.4.4. Probabilidad.	109
4.4.5. Impacto.	109
4.4.6. Actividades para su Mitigación.	109
4.4.7. Índices de Desempeño.	109
<b>4.5. Mapas de riesgo.</b>	<b>110</b>
<b>4.6. Reporte de riesgos y seguimiento.</b>	<b>110</b>
Caso Práctico de la Evaluación de Riesgo de un Proceso (Informe, Comentarios, Diagramación, Matriz y Mapa de Riesgos).	115
Conclusión	143
Bibliografía	146



### ABREVIATURAS

ACL	Software, con acceso directo a bases de datos y capacidad de análisis de riesgos.
AS/NZS 4360	Estándar Australiano, administración de riesgos.
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology, modelo de control interno enfocado a tecnologías de la información.
COCO	Modelo de control interno desarrollado por el consejo denominado, the Criteria of Control Board, del instituto canadiense de contadores certificados.
COSO	<b>Committee of Sponsoring Organizations</b> , modelo de control interno de los Estados Unidos de Norte América.
CP	Cambios de personal
CS	Cambios en los sistemas
CU	Complejidad de la unidad
DAI	Dirección de auditoría interna
ERM	Enterprise Risk Management, gestión de riesgo empresarial, administración de riesgos.
ISO 17799	Gestión de seguridad de la información- Julio 2003
RA	Resultados de auditorías anteriores
RI	Riesgo inherente.
SARBOX	Ley Sarbanes Oxley, de los Estados Unidos de Norte América, ley de la transparencia.
TI	Tecnología de la información
TU	Tamaño de la unidad



**OBJETIVO:**

Definir el rol del auditor interno en la empresa para que se le considere como un asesor eficiente, que busca elaborar un plan estratégico para abordar los procesos de alto riesgo y coordinar a los responsables para que identifiquen riesgos potenciales y los administren, aprovechando las oportunidades para lograr la mejora continua de los procesos.

**HIPÓTESIS:**

Al definir el rol del auditor interno y permitirle identificar los riesgos que pudieran impedir que la empresa logre sus objetivos, se podrán reforzar los controles para evitar la materialización de los riesgos y sus consecuencias, que pueden ser lesiones al patrimonio, información desvirtuada e incluso la denigración de imagen de la empresa ante proveedores, clientes e inversionistas.



## INTRODUCCIÓN

En cualquier empresa o proceso un elemento imprescindible es la planeación y si el propósito es identificar y administrar los riesgos, el auditor interno debe ser competitivo y planear de forma estratégica sus revisiones, por lo que es necesario que se allegue de conocimiento y retome los conceptos y técnicas de los diferentes tipos de auditorías que se identifican estrechamente con la función del auditor interno y que se actualice en las recientes corrientes como lo es el ERM gestión del riesgo empresarial.

El rol del auditor interno debe ser reconocido por las instituciones como el de promotor y asesor en la administración del riesgo y como el supervisor en la gestión de riesgos empresariales, esto cuando la dirección de la empresa tenga instituido y reconocido un proceso de gestión de riesgos.

Algo que puede contribuir a este reconocimiento es, que así como la empresa y sus procesos cuentan con un plan estratégico, auditoría interna además de alinearse al plan estratégico de la empresa debe contar con un plan, en el que es imprescindible que su misión sea la de asesorar y contribuir a la identificación y supervisión de la administración de los riesgos.

También es conveniente que para cumplir con su misión, el auditor interno propicie un ambiente de confianza con los dueños de los procesos y por su conocimiento sea aceptado en su rol de asesor y supervisor en la gestión de riesgos, por ello es importante ubicar las técnicas de auditoría (administrativa, operativa e integral) que favorecen este acercamiento y distinguir las que pueden propiciar un distanciamiento como las practicadas para realizar una auditoría forense, porque el auditor puede perder la credibilidad y confianza de las gerencias y responsables de los procesos a los que asiste.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

Parte de las labores del auditor interno es proveer del conocimiento respecto a la identificación y administración de los riesgos y de las herramientas y tecnología que apoya en una administración efectiva de los riesgos, mediante la celebración de talleres de autoevaluación en los que pueda difundir la cultura del riesgo y establecer la responsabilidad de los dueños de los procesos en la gestión de riesgos, mediante el recorrido por sus procesos en el que se determinen las actividades y controles que ejercen en forma descriptiva o gráfica, la elaboración de matrices de riesgos (catálogos de riesgos) y la evaluación de los riesgos que sean identificados por medio de mapeos en los que se determine la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que podría ocasionar en caso de materializarse el riesgo.

Otra herramienta de utilidad son los indicadores de desempeño para los cuales deben estar bien definidos los objetivos y con ello se convierten en un monitoreo efectivo de la operación de los controles y por ende de la administración de los riesgos, tan es así que aquellos que sean estratégicos pueden llevarse hasta un tablero de control (BSC).

El auditor interno puede apoyarse en programas para asistencia por computadora, existen en el mercado opciones que se desarrollaron tomando como base el modelo de control interno de COSO, otras opciones son los reportadores como el ACL que apoyan en la extracción de bases de datos con las cuales el auditor puede obtener reportes de excepción o determinar sus muestreos estableciendo los parámetros pertinentes para obtener la información de forma práctica, con la seguridad de que se está considerando el universo de las transacciones.



### 1. **Antecedentes de la Auditoría Interna (COSO).**

Con el propósito de unificar los criterios y conceptos que se tenían respecto al tema de control interno, en 1992 después de 5 años de trabajo del grupo que la comisión de treadway, se dio a conocer la definición del concepto de Control Interno mediante el informe COSO.

El grupo de trabajo lo integraron los representantes de las instituciones:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants.
- Financial Executive Institute (FAI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants. (IMA).

Las siglas del COSO, corresponden al Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting con origen en Estados Unidos en 1985.

En este informe se resalta la necesidad de que los administradores y altos directivos presten especial interés al control interno concebido tal y como el COSO lo define, enfatizando la necesidad de comités de auditoría y de una calificada función de auditoría tanto Interna como externa, se destaca la idea de que el control interno es un proceso integrado a los procesos de los negocios y no un engorroso mecanismo burocrático añadido a los mismos (1).

Este modelo de control interno se basa en identificar los riesgos potenciales que pudieran evitar que cualquier organización logre sus objetivos, obteniendo con su implementación mayor seguridad en las operaciones, la información y la adhesión a las normas, lo que conlleva a tener una percepción visionaria de seguridad.

(1) *Informe coso, los nuevos conceptos del control interno, Edit Díaz de Santos (1997) 420 p.*



### 1.1. Concepto de control interno según informe COSO.

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de dar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y Eficacia de las Operaciones.
- Fiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las Leyes y Normas que sean Aplicables.

#### Elementos del control interno

Los objetivos interactúan directamente con los elementos del control interno a los que define como:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo o Supervisión.

El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan a la estructura de la organización y forman parte de su cultura, de esta manera se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante los cambios.

Estos 5 elementos se describen gráficamente de la siguiente manera:





### **1.1.1 Ambiente de Control.**

Se refiere a la disciplina y estructura de la empresa, este entorno contiene los factores de integridad y valores éticos y las competencias de los empleados, la filosofía de dirección, y el estilo de gestión, la manera de cómo la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad y cómo organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

### **1.1.2 Evaluación de los Riesgos.**

Las entidades enfrentan diferentes riesgos internos y externos, estos tienen que ser evaluados, una condición previa a la evaluación de riesgos es la identificación de objetivos, vinculados entre si e internamente coherentes, la evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, derivado de que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambian continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y enfrentar los riesgos asociados con el cambio.

### **1.1.3 Actividades de control.**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos asociados con la consecución de los objetivos, hay actividades de control en toda la compañía, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen diversas actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad, operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

### **1.1.4 Información y Comunicación.**

Es indispensable identificar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, los sistemas informáticos producen reportes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada, dichos sistemas solo manejan datos generados internamente, también



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros, también debe haber una comunicación eficaz en un sentido mas amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa, el mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: Las responsabilidades del control han de tomarse en serio, los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás, por otra parte han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores, Así mismo tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

### **1.1.5 Monitoreo o Supervisión.**

Los sistemas de control interno necesitan supervisión, es decir de un proceso que compruebe el adecuado funcionamiento del Control Interno a través del tiempo (actividades de supervisión continua), evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas, la supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección, como las actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones, el alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán básicamente de la evaluación de los riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión continua, las deficiencias detectadas en el Control Interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos que se observen.



**1.1.6 De esta definición, destaca lo siguiente:**

- a) El Control Interno es un proceso y por lo tanto puede ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo, además, debe estar integrado a los procesos operativos del negocio y no ser un "agregado" a los mismos procesos.
- b) Todos los integrantes de la organización son responsables del Control Interno, no es responsabilidad exclusiva de ningún evaluador externo del proceso operativo (Auditor Interno), como tradicionalmente se suponía.
- c) El Control Interno sólo puede proporcionar un grado razonable de seguridad en cuanto al logro de los objetivos, la seguridad absoluta no existe; ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre personas y vulnerar el sistema de control interno, por ello la segregación de funciones es un control esencial.

**1.2. Auditoría Administrativa.**

El auditor interno debe retomar gran parte de los conceptos de la auditoría administrativa como un complemento para cumplir con un proceso de evaluación de riesgos, diagnóstico, administración de riesgos y mejora continua de los procesos.

**El concepto de auditoría administrativa dice:**

Es una revisión total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para agregar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

El propósito es identificar las deficiencias que pudiera tener la administración y plantear las posibles alternativas para su solución, apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva derivada de los resultados de las auditorías (2).

(2) *Franklin Enrique Benjamín, auditoría administrativa gestión estratégica del cambio, Edit. Pearson (2007) 843 p.*



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

El resultado de estas auditorías debe ser reportado al más alto nivel, en el entendido que es responsabilidad de quien tenga la autoridad de la unidad o empresa para la ejecución de las sugerencias, entendiendo que la autoridad no se puede delegar y es inherente a la función de la Dirección.

### **1.2.1. Objetivos de la auditoría administrativa:**

La auditoría es una herramienta indispensable para lograr el impulso de las empresas proporcionando un diagnóstico de su situación, para subsanar las deficiencias y lograr cumplir con su estrategia, los objetivos deben ser congruentes (recursos y resultados deseados), el enfoque de los objetivos puede ser:

#### **1.2.1.1. De control.**

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

#### **1.2.1.2. De productividad.**

Encausar las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa de la organización.

#### **1.2.1.3. De organización.**

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

#### **1.2.1.4. De Servicio.**

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

#### **1.2.1.5. De calidad.**

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

#### **1.2.1.6. De cambio.**

Transforman a la auditoría en un instrumento que hace permeable y receptiva a la organización.



**1.2.1.7. De aprendizaje.**

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

**1.2.2. Del alcance de la auditoría administrativa.**

Puede ser desarrollada en todo el ámbito de la organización su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, como pueden ser jurídico, criterios de funcionamiento, estilo de administración, enfoque estratégico, sector de actividad, giro de la industria, ámbito de su operación, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información, nivel de desempeño, generación de bienes y sistemas de calidad.

Del campo de aplicación de la auditoría administrativa.

Su aplicación puede ser en organizaciones públicas, privadas o de servicios, para con ello responder a demandas de bienes o servicios, precisando su fisonomía, área de influencia y dimensión.

**1.2.3. Metodología de la auditoría administrativa**

Con la intención de llevar a cabo la revisión en forma organizada y sistemática unificando criterios y delimitando la profundidad con que se revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo óptimo de los resultados, organizando la información de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones y observaciones para su presentación en informe y seguimiento, en la que sus etapas son la planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.

**1.2.3.1. Planeación.**

Identificación de los factores a considerar para analizarlos y documentarlos en forma secuencial y lograr el resultado deseado, fuentes de información, proceso administrativo investigación preliminar, proyecto de auditoría.



**a. Fuentes de información.**

Internas	{	Órganos de gobierno de la entidad, órganos de control interno, socios, niveles de la organización, unidades estratégicas de negocio, órganos colegiados y equipos de trabajo, sistemas de información.
Externas	{	Órganos normativos ( oficiales y privados), competidores actuales y potenciales. Proveedores actuales y potenciales, clientes o usuarios actuales y potenciales, grupos de interés, organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro, organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad, redes de información en el mercado global.

**b. Proceso administrativo (3).**

Planeación	{	Visión, misión, objetivos, metas, estrategias/tácticas, procesos políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles.
Organización	{	Estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo.
Dirección	{	Liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo de estrés, el conflicto y la crisis, tecnología de la información, toma de decisiones, creatividad e innovación.
Control	{	Naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y calidad.

(3) [www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos](http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos)



**c. Investigación preliminar.**

Una vez definidos la dirección y los factores que se auditarán, se requiere de un reconocimiento preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Revisar la literatura técnica y legal del campo de trabajo y los documentos que se relacionen propiciando las primeras entrevistas.

En esta etapa se puede reconsiderar y visualizar factores de mayor relevancia cambiando la perspectiva del análisis.

Para ser eficientes es conveniente tomar los siguientes criterios:

- Determinar necesidades específicas.
- Identificar factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

**d. Proyecto de auditoría.**

En base a la información preliminar preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados, la propuesta técnica y el plan de trabajo.

**Propuesta técnica.**

- Naturaleza y tipo de trabajo a realizar.
- Alcance área de aplicación.
- Antecedentes, recuento de auditorías administrativas y estudios de mejora a los procesos.
- Objetivos, logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
- Estrategia, ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación, demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones, iniciativas o actividades necesarias para la ejecución.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- Recursos requeridos, humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo, estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados y beneficios que se esperan lograr.
- Información complementaria material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

### **Programa de trabajo.**

- Identificación, nombre de la auditoría.
- Responsable, auditor a cargo de su implementación.
- Área, universo bajo estudio.
- Clave, número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades, pasos específicos para captar y examinar la información.
- Fases, definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario, fechas asignadas para su inicio y terminación.
- Representación gráfica, descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato, presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avance, seguimiento de las acciones.
- Periodicidad, tiempo dispuesto para informar avances.

### **e. Diagnóstico preliminar.**

Se fundamenta en base al conocimiento que el auditor tiene de la empresa de su visión y del marco de referencia de la auditoría administrativa, con base en este conocimiento se debe sustentar la necesidad de auditar y se deben considerar los siguientes elementos:

- Génesis de la organización.
  - Creación de la organización.
  - Cambios en su forma jurídica.
  - Conversión del objeto en estrategias.
  - Manejo de la delegación de facultades.
- Infraestructura.
  - Esquema de operación (procesos/funciones).



- Modificaciones a la estructura organizacional.
- Programación institucional.
- Nivel de desarrollo tecnológico.
- Forma de operación.
  - Desempeño registrado.
  - Logros alcanzados.
  - Expectativas no cumplidas.
  - Proceso de toma de decisiones.
- Posición competitiva.
  - Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
  - Competencias centrales.
  - Clientes, proveedores y competidores.

#### **1.2.3.2. Instrumentación.**

En esta etapa se seleccionan y aplican las técnicas de recolección que se estimen viables de acuerdo a las circunstancias, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz (Recopilación de información, Técnicas de recolección, Medición, papeles de trabajo, evidencias y supervisión del trabajo).

- a. **Recopilación de información**, deberá de registrarse todo tipo de hallazgo y vigilar ser objetivo en la selección para ser eficiente y no perder el propósito de la investigación.
- b. **Técnicas de recolección**, para recabar la información se puede recurrir a varias alternativas como son la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas.
- **Investigación documental**
  - **Normativa**, acta constitutiva, ley que ordena la creación de la organización, reglamento interno, reglamentación específica, tratados y convenios, decretos y acuerdos, normas nacionales e internacionales, oficios y circulares.



- **Administrativa**, organigramas, manuales administrativos, sistemas de infamación y certificación, cuadros de distribución del trabajo, estadísticas de trabajo, plantillas del personal, proyectos estratégicos, inventarios de mobiliario y equipo, redes para el análisis lógico de problemas, socio gramas, indicadores financieros y de gestión, estudios de mejoramiento y auditorías administrativas previas.
- **Mercado**, productos y/o servicios, áreas, población, ingresos, factores limitantes, comportamiento de demanda y comportamiento de oferta.
- **Ubicación geográfica**, localización, orden especial interno, características del terreno, cercanía con clientes y proveedores, distancias y costo de transporte, alternativas de conexión con unidades nuevas y justificación en relación al tamaño y procesos.
- **Estudios financieros**, recursos financieros para inversión, análisis y proyecciones financieras, programas de financiamiento, evaluación financiera y creación de valor.
- **Situación económica**, sistema económico, naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía, aspectos sociales, variables demográficas y relaciones con el exterior.
- **Comportamiento del consumidor**, cultura, estratos sociales o niveles socioeconómicos, grupos de referencia y convivencia (baby boomers, generaciones x/y), familia, ciclo de vida del consumidor, factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación) y proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior).

- **Observación directa**

Consiste en la revisión física del área y es recomendable tomar la opinión de otros auditores de la percepción del ambiente de la organización y que un responsable retome las impresiones para unificar criterios.

- **Acceso a redes de información.**

Como intranet, internet, permite obtener información operativa y normativa de clientes proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, manteniendo una interacción con el entorno.



- **Entrevista.**

Al cuestionar a los dueños de los procesos es posible obtener información confiable de cómo se realizan las operaciones y las funciones del personal, además de poder percatarse de ciertas actitudes o comentarios, para ello se recomienda:

- Tener bien definido el propósito de la entrevista, es necesario preparar una relación de situaciones y al término, valorar si las respuestas fueron coherentes y si se logra el propósito.
- Distribuir las áreas, elaborar esquema de trabajo y asignar responsabilidades.
- Concertar citas y que el entrevistado esté enterado del propósito, para que identifique la información que deberá aportar y lograr mayor eficiencia.
- Asistir puntual a la cita, concentrado y seguir un mapa mental para conseguir la información apropiada, utilizar preguntas abiertas cuya respuesta no sea tan obvia.
- Clasificar la información, la real que demuestre una deficiencia u observación y que derivará una recomendación, de aquella que sea subjetiva o irrelevante.
- Es importante registrar la información en una bitácora.

- **Cuestionarios.**

Es una herramienta mediante la cual se puede obtener información homogénea, las preguntas deben ser secuenciadas y separadas por capítulos, con el propósito de evidenciar la interacción entre las áreas, para obtener un perfil de la organización.

Para asegurar la calidad de la información las preguntas deben ser claras y objetivas en orden lógico y con redacción comprensible procurando que el número de preguntas sea suficiente para obtener el panorama de la organización, es conveniente evitar el exceso de preguntas.

- **Cédulas.**

Este documento es indispensable para la realización de cualquier revisión y en él se deja evidencia del objetivo y alcance de la auditoría, dependiendo del enfoque será el formulario y su diseño incluirá las casillas, bloques y columnas para agrupación de la información, en ellas se pueden incluir indicadores asociados a la información y facilitará su análisis, interpretación, identificación de deficiencias, observaciones, base para recomendaciones y elaboración del informe.



**c. Medición.**

Se visualiza mediante dos perspectivas, de forma (escalas de medición) y de fondo (componentes del proceso administrativo/elementos específicos e indicadores).

- **Escalas de medición.** Para que los hechos se puedan valorar es necesario relacionar una estrategia de acción con el elemento del proceso administrativo específico, visualizando el propósito estratégico y el indicador aplicable en cada caso, sin embargo las escalas que se empleen deben garantizar la confiabilidad de la información y los resultados que se deriven y que serán plasmados en informe de auditoría.
- **Componentes del proceso administrativo y elementos específicos.**

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza y campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico, no obstante el grado de profundidad con el que se analice cada variable depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% ó 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa, la suma deberá ser el total 100% o del puntaje, de esta manera es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos.

- **Indicadores.**

Son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y definir el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.



**d. Papeles de trabajo.**

Son el soporte documental de la ejecución y supervisión, deben realizarse con cuidado y claridad, ya que contienen los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusión sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas, también deben indicar las desviaciones a las normas (políticas, procedimientos, normas externas, etc.), ya que validan los comentarios del informe de auditoría como son las observaciones y recomendaciones.

- **Su contenido:** identificación de la auditoría, el proyecto de auditoría, índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes, indicaciones de la observaciones durante la auditoría, observaciones respecto al desarrollo del trabajo, anotaciones sobre información relevante, ajustes realizados durante su desarrollo, lineamientos recibidos por el área, reporte de posibles irregularidades, etc.

**e. Evidencias.**

Es recabar la prueba fehaciente de los hallazgos que fundamentan los juicios y conclusiones del auditor, es importante el apego a la línea de trabajo a las normas y los criterios que surjan durante el proceso de ejecución, puede ser clasificada como:

- **Física**, a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Documental**, cartas contratos, recibos, actas, minutas, facturas, etc.
- **Testimonial**, obtenida del personal entrevistado.
- **Analítica**, cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información de las áreas. (suficiente, competente, relevante y pertinente).

**f. Supervisión del trabajo.**

Es asegurarse del cumplimiento del programa de acuerdo a lo establecido en forma y tiempo, por lo que deberá revisar lo siguiente:

- El programa de trabajo.
- El trabajo desarrollado por los auditores.
- Aclaración de dudas.



- El tiempo invertido contra el planeado.
- Papeles de trabajo.
- Evaluación final de la calidad de los papeles de trabajo

#### **1.2.3.3. Examen.**

Dividir o separar los diferentes elementos para conocer su naturaleza, características y origen de su comportamiento, para lograr los fines con oportunidad, esto es interpretar los hechos, diagnosticar problemas y evaluar sus consecuencias.

#### **1.2.3.4. Informe.**

En este documento deberán consignarse todos los hallazgos de la revisión, las conclusiones, observaciones y recomendaciones, es necesario que se brinde suficiente información respecto a la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan en relación con el número de pruebas realizadas y deberán estar sustentadas con la evidencia suficiente, competente, pertinente y relevante, debe ser puntual con atención a formulación de criterios que se puedan llevar a la práctica con una visión estratégica.

##### **a. Tipos de informe.**

- **Informe general**, en él se da información a detalle de los hallazgos, con la siguiente estructura:
  - **Responsable**, área o unidad administrativa encargada de emitir el informe.
  - **Introducción**, breve descripción de la necesidad de la auditoría, el período y el personal que participó, duración y breve explicación del contenido.
  - **Técnicas empleadas**, para el logro del objetivo.
  - **Diagnóstico**, Causas y consecuencias identificadas durante la auditoría, por las cuales se justifican cambios.
  - **Propuestas**, alternativas de acción, ventajas y desventajas, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
  - **Estrategia de implementación**, explicación de los pasos o etapas para instrumentar los resultados.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- **Seguimiento**, determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- **Conclusiones y recomendaciones**, síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
- **Apéndices o anexos**, gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.
- **Informe ejecutivo**, en éste, hace un resumen contundente y objetivo de los hallazgos.
  - **Responsable**, área o unidad administrativa encargada de emitir el informe.
  - **Periodo de revisión**, lapso en que se llevó a cabo la auditoría.
  - **Objetivo**, el propósito a alcanzar al realizar la auditoría.
  - **Alcance**. Profundidad con la que se auditó a la organización.
  - **Metodología**, explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
  - **Síntesis**, relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
  - **Conclusiones**, síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.
- **Informe de aspectos relevantes**, En este se mencionan los hallazgos más significativos, que representan los obstáculos, deficiencias o desviaciones de mayor gravedad, por lo siguiente:
  - Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
  - Falta de apego a políticas o procedimientos.
  - Incumplimiento de las expectativas de los clientes o proveedores
  - Deficiencia en el servicio de los proveedores.
  - Falta de información de desempeño de competidores.



- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidades de actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechada.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidades de re direccionar el enfoque estratégico.

**b. Propuesta de implementación.**

La implementación es clave para lograr los objetivos de la auditoría y lograr la mejora de los procesos de la organización o empresa, ésta se puede realizar en tres fases, preparación del programa, integración de recursos y ejecución del programa.

- **Preparación del programa**, en esta se determinan actividades período de aplicación, recursos materiales, humanos y asignación de responsabilidades; así como los métodos para su implementación (instantáneos, proyecto piloto, en paralelo, parcial o por aproximaciones sucesivas y combinación de métodos).
- **Integración de recursos**, la puesta en marcha del proyecto con la debida documentación de su desarrollo; así como la capacitación y reasignación de recursos de acuerdo al programa de implementación.
- **Ejecución del programa**, seguimiento del desarrollo del programa de implementación y evaluación de los avances.

**c. Presentación del informe.**

Previo a la presentación el informe debe comentarse con los auditores participantes a manera de ser enriquecido y al ser aprobado deberá comentarse con el titular de la organización, órgano de gobierno, órgano de control interno, niveles directivos, mandos medios y nivel operativo, grupos de filiación, corporativos o sectoriales, dependencia global (cuando son dependencias Públicas).



#### **1.2.3.5. Seguimiento.**

Ésta es una parte esencial de la auditoría ya que al remediar las situaciones que fueron detectadas se cumplirá el propósito de la auditoría, ya que éstas acciones se orientan no solo a corregir las fallas, también a evitar su recurrencia o la materialización de un riesgo, haciendo posible que se implementen las mejoras en las fechas establecidas conjuntamente con los responsables de los procesos, facilitando la toma de decisiones y al ser implementadas se emitirá informe de cómo fueron atendidas.

### **1.3. Auditoría Operacional.**

#### **1.3.1. Concepto.**

Es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas operativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar que condiciones se pueden mejorar (4).

En ésta se evalúa la eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan los recursos, su propósito es promover la eficiencia de operación y evaluar la calidad de las operaciones.

#### **1.3.2. ¿Quién debe realizarla?.**

El auditor interno es el mas apto para participar en este tipo de auditoría, porque conoce el giro de la empresa y sus controles, pero además de realizar un análisis frío de los estados financieros y del desempeño administrativo de la empresa, es necesario que su actitud sea mas participativa, enfocando sus resultados a la vida misma, supervivencia y desarrollo de la entidad en la que desarrolla su trabajo.

(4) *www.universidadabierta.edu.mx*



### **1.3.3. Comentarios de algunos autores.**

Mencionan que la auditoría operacional es una parte de la auditoría administrativa, debido a que el alcance de la auditoría operacional es menor, por que se evalúa de un ciclo su eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, mientras que en la auditoría administrativa se evalúa el proceso administrativo de la unidad completa.

### **1.3.4. Aspectos generales.**

Para llevar a cabo una auditoría operacional es necesario identificar los ciclos de operación, así como las funciones de autorizar, procesar, clasificar, controlar verificar e informar las transacciones de un proceso, entendiendo por transacciones los hechos económicos que involucran cambios en la estructura financiera de una entidad.

Cuando auditoría interna utiliza un enfoque operacional, es un medio posterior a los eventos que busca la medición, comprobación y evaluación de los controles establecidos, es el instrumento que revela el grado de efectividad y suficiencia del Control Interno y del mantenimiento de los controles, evitando la duplicidad de tareas disminuyendo los tiempos para su realización, con los siguientes objetivos:

- Obtener información financiera correcta y segura.
- Proteger los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia de operación.
- Verificar el apego a políticas y normas externas.
- Identificar riesgos operativos y de negocio.

Es fundamental que la operación esté bien definida tanto en sus objetivos como en la forma en que pretende alcanzarlos, así se tienen mayores elementos para comparar el esfuerzo que realiza el personal operativo en el área auditada en comparación con los objetivos y las metas esperadas por la gerencia y la dirección operativa de la organización, con el propósito de determinar, analizar y evaluar desviaciones, así como los riesgos de operación, que permitan tomar medidas en tiempo y elaborar planes de



acción que corrijan las desviaciones y proponer acciones preventivas que ayuden a minimizar riesgos y lograr alcanzar sus objetivos.

### **1.3.5. Metodología.**

Las técnicas de revisión son similares a las utilizadas en la auditoría administrativa, ya que dependerá de la situación, cabe mencionar que para obtener mayor beneficio de estas revisiones, en la planeación es necesario ser selectivo, es decir tomar los ciclos más importantes de mayor valor y número de operaciones en los que se pudieran tener mayores desviaciones con respecto a los estándares o normas establecidas (controles).

Se pueden manejar diferentes recursos como son: técnicas o procedimientos, de acuerdo a su importancia podría ser la Familiarización, Investigación y análisis, el diagnóstico e Informe, así como las mismas normas de auditoría generalmente aceptadas.

#### **1.3.5.1. Familiarización o etapa preliminar.**

Tiene como objetivo obtener toda la información concerniente al área por auditar, la cual servirá para el desarrollo de la actividad y pueden ser: Antecedentes, Cambios en los objetivos iniciales Información financiera reciente, Marco legal, Reglamentos, Convenios, Organigramas, Asignación de Responsabilidades, Manuales de Procedimientos, Políticas y Presupuestos.

Estudio de la gestión administrativa, El auditor evaluará la capacidad de administración utilizando las fases de la gestión administrativa, la Planeación, Organización, Dirección y Control, esto le proporcionará los elementos prácticos para poder detectar posibles deficiencias, que en fases posteriores se evaluarán.

#### **1.3.5.2. Investigación y análisis.**

El objetivo principal de esta etapa es el de analizar la información obtenida en la etapa de familiarización, así como la evaluación de la documentación relativa a la operación, para medir la eficiencia y eficacia de operación y el logro de los objetivos, se recomienda realizar actividades como las siguientes:



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- a) Revisión analítica y detenida de la información recopilada en fases anteriores relacionada con la operación.
- b) Recopilación de información complementaria como puede ser: entrevistas, inspección física, observación directa de operación consulta bibliográfica especializada.
- c) Determinación de utilidad y confiabilidad de información para uso de la gerencia o dirección.
- d) Selección de la operación o ciclo de la misma, que se considere importante para ser examinada con mayor profundidad.
- e) Identificación de las características de los hallazgos, para identificar de que manera se desvían los objetivos primarios del área operativa y que resultado se espera según los objetivos de la organización.
- f) Algunos aspectos que se necesitan comprender para tener una visión más clara de la operación son:
  - Cuál es la misión del departamento u operación.
  - Los objetivos iniciales han sufrido modificaciones durante el transcurso del tiempo.
  - Cuáles son los objetivos principales para llegar a alcanzar la misión.
  - Identificar las actividades que son la parte medular del funcionamiento de la operación.
  - Formulación de conclusiones y recomendaciones en busca de mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones donde se detectaron los hallazgos.

Al concluir con la comprensión de algunas actividades de importancia, el auditor habrá adquirido un mayor grado de conocimiento acerca de la operación en la cual está actuando y le permitirá intercambiar opiniones válidas con los principales funcionarios, ya sea de la organización o de la operación.

### **g) Importancia de la evidencia en la auditoría operativa.**

Se requiere hacer una recopilación de la evidencia de operación para su posterior análisis y evaluación y así construir un juicio y emitir una opinión válida sustentada sobre bases firmes.



Las principales cualidades de la evidencia son, que sea suficiente y competente, en cuanto a lo suficiente de la evidencia se refiere a que sea el material necesario para soportar la opinión, respecto a que sea competente refiere a que las circunstancias o criterios sean realmente de importancia en relación directa con lo examinado y que sea en una herramienta útil.

#### **h) Aplicación de pruebas selectivas.**

Es un procedimiento de selección que ayuda en la auditoría de operaciones para llegar a conclusiones sobre las características de un grupo grande de transacciones homogéneas, mediante el examen a un grupo parcial de las mismas.

Los propósitos generales para su aplicación son los siguientes:

- Llegar a conclusiones después de evaluar una muestra.
- Obtener seguridad en la evaluación sobre el estado actual de las operaciones y registros contables.
- Acelerar el proceso de revisión de auditoría operativa.

#### **i) Los riesgos en la auditoría operativa.**

Son eventos de los cuales no se tiene la seguridad de que ocurran o no, pero su presencia siempre está latente y puede inhibir el logro de objetivos, ocasionando un daño importante a alguna etapa en el proceso productivo o a la organización y en casos extremos pérdidas económicas. La identificación de riesgos en el proceso de auditoría operativa permite identificar, analizar y solucionar eventos que se pueden convertir en un problema y que estos se deriven en repercusiones negativas para la organización.

El objetivo de la identificación de riesgos no es otro que, maximizar las repercusiones positivas (oportunidades) y minimizar las negativas (pérdidas) asociadas al riesgo de operación en alguna entidad. Solo una política efectiva puede asegurar un equilibrio entre riesgo y oportunidades.

La nueva cultura de auditoría de operaciones incorpora a sus prácticas de evaluación de operaciones, la administración de riesgos de negocio, para lo cual se elaboran planes que adecuan la labor del auditor operativo.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

Es muy importante que el equipo de auditoría operativa se involucre más en su labor para ampliar la visión del trabajo en equipo y esté en posibilidades de identificar riesgos.

A continuación se mencionan cinco pasos en los que el auditor de operaciones se puede apoyar para identificar, evaluar y clasificar los riesgos conforme a la magnitud de su posible impacto económico en la empresa:

- **Identificación.** Se dan a conocer los riesgos de una forma clara, para que todos los integrantes estén enterados y sepan el tipo de riesgo potencial que enfrentan.
- **Análisis y asignación de prioridades:** En esta etapa se traducen los datos del riesgo en un formato que permite tomar decisiones (probabilidad e impacto) y asignan prioridades conforme la magnitud estimada del riesgo.
- **Planeamiento y programación.** En esta etapa se listan los riesgos con prioridades en planes de acción, así como designar al personal especializado.
- **Seguimiento.** Lo dará la empresa en caso de que se apliquen las recomendaciones propuestas por el auditor, la cual consiste en asegurar que los planes de acción correctivos y preventivos se estén realizando conforme a lo previsto y acordado e informar cualquier otra contingencia que no esté prevista dentro del plan de seguimiento.
- **Aprendizaje:** ésta es la última etapa dentro del proceso, su papel es más estratégico, ya que se obtiene el conocimiento para el equipo de auditoría, de cómo se identificaron riesgos, su clasificación y de que forma se mitigaron, así como los resultados obtenidos que dan la pauta para actuar anticipadamente y no cometer los mismos errores cuando se presenten situaciones similares en un futuro.

### **1.3.5.3. Diagnóstico.**

Se evalúan los hallazgos en áreas críticas de la compañía o en el ciclo de operación que se auditó, para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de operación, que permitan tener los elementos de juicio suficientes, para sustentar las recomendaciones para proponer mejoras a los procesos.



Se deberán clasificar los hallazgos de mayor impacto en el ciclo de operación para empezar a ensayar sus posibles soluciones, las cuales estarán plenamente fundamentadas con la evidencia recopilada y analizada.

a) **Características del hallazgo en la auditoría operacional**, es la condición que ofrece los elementos suficientes para soportar el diagnóstico y se mencionan a continuación:

- **La condición.** Es la situación actual del hallazgo encontrada por el auditor (lo que es).
- **El criterio.** Está dado por unidades de medida, indicadores y en general los parámetros que el auditor utiliza y que en la mayoría de los casos son instituidos por la empresa o por normas externas, para comparar o medir la situación actual, puede decirse que el criterio es, lo que debe de ser, según la norma o estándar utilizada por el auditor.
- **El efecto.** Es el resultado que se genera del hallazgo, es la comparación de la condición (lo que es) contra el criterio, lo que debe ser.
- **La causa.** Es el resultado desfavorable del efecto.

b) **Conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de auditoría operativa.**

- La conclusión es un resumen redactado lo más objetivamente posible, de las características del hallazgo y sus posibles efectos en la operación, para lo cual procede a identificar la mejor solución, para formular finalmente el diagnóstico.
- La recomendación está enfocada en propuestas por el auditor operativo para corregir o mejorar los resultados de la operación evaluada, las cuales estarán orientadas a evitar que la causa de hallazgo se repita en un futuro.

c) **Elaboración del borrador del informe.**

Al discutir con los involucrados el borrador del informe se logran dos situaciones, la seguridad de que se trata de hallazgos reales y que los funcionarios aceptan la existencia, en la forma en que se describe en el borrador.

Un objetivo adicional de la discusión es convencer a los interesados para que enfrenten junto con el auditor lo plasmado en el diagnóstico definitivo.



#### 1.3.5.4. Informe.

- a) La comunicación formal se hará por medio del informe final, el cual muestra los resultados de la auditoría, su redacción debe ser convincente y constructiva, así mismo debe incluir los comentarios de los principales funcionarios (gerente o director) cuando sean diferentes o contrarios a los del auditor. Su contenido debe enfocarse a mostrar de una manera objetiva, los problemas que afectan la eficiencia de operación y del control interno establecido por la administración, lo que concuerda con el objetivo del examen.

El informe es el producto terminado del trabajo de auditoría operativa y es lo que llega a manos de la alta dirección, en consecuencia debe contener por lo menos algunos requisitos, como los siguientes:

- **Importancia:** que muestre aspectos o hallazgos importantes de la operación auditada.
  - **Utilidad y oportunidad:** que adecue sus recomendaciones a la operación y se tenga en manos de los interesados en el momento preciso para tomar decisiones.
  - **Sustentación suficiente:** que se cuente con la evidencia necesaria que soporte los hallazgos de los que se desprenden las recomendaciones.
  - **Convicción:** el contenido debe ser interesante y convencer al lector o dueño del proceso.
  - **Objetividad:** se presenta la realidad de la operación.
  - **Integridad:** la información presentada no ha sido alterada o distorsionada intencionalmente.
  - **Constructivo:** su contenido se enfoca a mejorar la eficacia y eficiencia de la operación auditada, no crítica.
  - **Debe cuantificar:** el efecto de las desviaciones o riesgos y de los posibles cambios
- b) El contenido básico del informe generalmente incluye los siguientes elementos:
- **Alcance y limitaciones.** Se menciona de una manera breve y se dan a conocer los objetivos del trabajo realizado; los ciclos de operación sujetos de examen a en su caso la parte de la operación; el criterio de prioridades establecido; limitaciones en caso de existir; la participación de otros profesionales si la hubo y sus labores realizadas.



- **Situaciones** que impiden el logro de los objetivos, obstáculos a la eficiencia de operación más significativos o con mayor relevancia mencionando su impacto así como las causas y posibles consecuencias.
- **Sugerencias** y recomendaciones en busca de la mejora operativa, se describen después de que se señalen los riesgos o desviaciones identificados, los cuales repercuten directamente sobre la eficiencia de operación llámese optimización de recursos o gastos de operación, de una manera general o específica.

c) Recomendaciones prácticas para la elaboración del informe.

- Definir el objetivo del informe.
- A quien va dirigido.
- Mencionar lo que quieren escuchar los interesados (no decir lo que ya saben).
- Utilizar índice para una mejor ubicación (así se puede desplazar a la sección o área de interés).

#### **1.4. Auditoría Integral.**

En este tipo de auditoría lo que se pretende es aprovechar el conocimiento y el objetivo de tres tipos de auditoría que son la administrativa, operacional y la financiera para amalgamar estas disciplinas y concebir un nuevo concepto.

Evaluación integral, objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son manejados los recursos y su sistema de control interno. Adicionalmente, ayuda a la organización a entender, controlar y administrar sus riesgos del negocio o proceso para proteger y aumentar el valor de las operaciones de la empresa (Organizaciones, Procesos o Proyectos), (5).

**1.4.1.** El alcance de la auditoría interna integral debe cubrir el examen y evaluación del sistema de control interno, así como la calidad de la ejecución de las responsabilidades:

(5) *Arens Alvin A. y loebecke James K, auditoría un enfoque integral, Edit. Prentic e Hall (1996), 918 p.*



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

### **1.4.1.1.**

Revisar la integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar la información.

### **1.4.1.2.**

Validar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, ordenamientos legales y contratos que puedan tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes y determinar si la organización cumple con esos sistemas.

### **1.4.1.3.**

Revisar las medidas para salvaguardar activos y si son adecuadas; así como verificar la existencia de los activos.

### **1.4.1.4.**

Evaluar la eficiencia y economía con que los recursos son utilizados.

### **1.4.1.5.**

Verificar las operaciones y programas, para asegurarse de que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico.

### **1.4.1.6.**

Revisar que exista una efectiva gestión de riesgos de operación de información y de negocio.

### **1.4.1.7.**

Evaluar el impacto producido en el medio ambiente de manera directa o indirecta por empresas que presentan un perfil ambiental diferente, condicionado por los riesgos aparentes, asociados con sus procesos y productos; la antigüedad y estado de una planta.

## **1.4.2. Principios generales de auditoría integral.**

### **1.4.2.1. Independencia:**

En todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deberán estar libres de toda clase de impedimentos personales,



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

profesionales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional.

### **1.4.2.2. Objetividad:**

Establece que en todas las labores desarrolladas lo primordial es la obtención de evidencia, así como lo acertado de la formulación y emisión del juicio profesional del auditor, deberá observarse una actitud imparcial sustentada en la realidad y en la conciencia profesional.

### **1.4.2.3. Permanencia:**

La labor de auditoría debe ser de tal frecuencia que permita una supervisión constante sobre las operaciones, en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su terminación.

### **1.4.2.4. Certificación:**

Por residir la responsabilidad exclusivamente en cabeza de contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen calidad y certeza, es decir, tienen el sello de la fe pública, de la refrenda de los hechos y de la atestación. Se entiende como fe pública el asentamiento o aceptación de lo dicho por aquellos que tienen capacidad técnica para dar fe (título profesional).

### **1.4.2.5. Integridad:**

Las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos del proceso sujeto a revisión.

### **1.4.2.6. Planeación:**

Se deben definir los objetivos de la Auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir las metas.

### **1.4.2.7. Supervisión:**

El personal debe ser apropiadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.

### **1.4.2.8. Oportunidad:**

La labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, alertar de la existencia de riesgos, no obstante que la inspección y verificación, sean posteriores a la



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

ocurrencia de hechos que no sean afines con los parámetros preestablecidos, pero deben ser reportados a manera de remediar o impedir el perjuicio o materialización del riesgo.

### **1.4.2.9. Forma:**

Los informes deben ser presentados por escrito para comunicar los resultados de auditoría y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la empresa, los comentarios, observaciones y recomendaciones, así como la identificación de riesgos relevantes y su remediación deben ser claramente expuestos y aceptados por la dirección y responsables de los procesos.

### **1.4.2.10. Cumplimiento de las Normas de Profesión:**

Las labores desarrolladas por el auditor deben realizarse con apego a postulados aplicables a la auditoría como son normas de auditoría interna y normas de información financiera.

## **1.4.3. Otros enfoques institucionales**

### **1.4.3.1.**

Busca determinar la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan los recursos disponibles de una organización para el logro de sus objetivos.

### **1.4.3.2.**

En esta auditoría se subraya el hecho de que se basa en el conocimiento integral de la organización, el cual requiere una efectiva incorporación de los diferentes enfoques de auditoría (financiera, administrativa u operativa).

### **1.4.3.3.**

Su propósito no se limita a identificar las fallas de la organización, sino que además se aporten sugerencias que agreguen valor a la institución.

### **1.4.3.4.**

Se espera que el éxito de este tipo de auditorías sea llegar a compromisos específicos, que el auditado indique en qué situaciones adoptará medidas correctivas y acciones inmediatas a tomar.



#### **1.4.3.5.**

Con esta visión, el auditor reconoce la necesidad y el valor de apoyarse en los dueños de los procesos, en virtud de que su conocimiento del sistema es inferior.

#### **1.4.3.6.**

Finalmente el aprendizaje organizacional e individual elemento principal del mejoramiento continuo.

### **1.4.4. Metodología de la auditoría integral.**

Dependerá del proceso a revisar, las técnicas podrían percibirse como propias para una evaluación financiera, operativa o administrativa, financiera, si se trata de un proceso que genera información financiera (tesorería, cuentas por pagar, por cobrar, etc.). Operativa, si se refiere a un proceso de producción en el que se evaluará la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos, o administrativa, si se aborda un proceso de relaciones industriales en el que se evaluarán procedimientos y apego a lineamientos o logro de objetivos estratégicos.

No obstante no se debe perder la intención de realizar un análisis integral, en el que es necesario utilizar todas las técnicas que nos permitan obtener un diagnóstico objetivo de los riesgos relevantes y la propuesta para la mejora continua de los procesos.

#### **1.4.4.1. Etapas de la Metodología.**

- a) **Determinación del objetivo de la auditoría,** Debe ser claro y congruente con la expectativa de la dirección.
- b) **Planeación de la auditoría,** Alcance, antecedentes del área, determinación de recursos necesarios, comunicado a las áreas involucradas en el proceso sujeto a revisión, familiarización con riesgos relevantes para dar prioridad a ciertos análisis que requieran de atención inmediata, programa general formalizado, determinación de a quien deberán ser enterados los resultados de la auditoría, obtener aprobación del plan de trabajo de auditoría.



- c) **Estudio general**, en esta etapa el auditor deberá allegarse de información que le permita identificar los objetivos, procedimientos, políticas y planes en general, con la intención de formarse un criterio y establecer estándares.
- d) **Análisis de la función de auditar**, estructura organizacional, análisis de puestos y descripción de actividades, costo hombre de cada función a auditar, cargas de trabajo, análisis de procedimientos y sistemas de información.
- e) **Estudio y evaluación del control interno**, a través de métodos como el descriptivo por medio de narrativas de objetivos, actividades de control para cumplir con objetivos, identificación de riesgos, actividades compensatorias a los controles e índices de desempeño. El método gráfico por medio de diagramas de flujo enfatizando actividades de control, cuestionarios mediante los cuales a través del resultado se determinan debilidades o fortalezas de los controles, se identifican incompatibilidad de funciones de los integrantes de un proceso.
- f) **Verificación de información**, consiste en verificar la cantidad, calidad, veracidad, y autenticidad de la información, que puede ser realizada en forma inmediata durante el desarrollo de los temas enunciados en los incisos anteriores o bien por medio de pruebas de auditoría.
- g) **Competencias del auditor**, el auditor debe conocer las etapas del proceso administrativo, los objetivos de cada ciclo de operación, el sistema de contabilidad de la entidad que audita, las normas de auditoría interna y normas de información financiera, así como el modelo de control interno que adopte la institución (COSO, COCO, COBIT).
- h) **Aplicación de pruebas de auditoría**, Actividades para obtener evidencia de que los controles establecidos operan y coadyuvan al logro de objetivos.
- i) **Evaluación**. El auditor antes de emitir su informe deberá comparar el o los objetivos originales, ya sean financieros, administrativos u operativos, con el resultado de la revisión, ya que deben ser coincidentes para rendir un resultado objetivo, propositivo y que agregue valor a la organización.
- j) **Informe**. Los aspectos relevantes de un informe, son la claridad y objetividad con que sea redactado, debe ser objetivo y cabe comentar que el hecho de identificar riesgos relevantes implica agregar valor al proceso, con mayor razón cuando se convierten en oportunidades de mejora de los procesos auditados, pero algo imperiosamente necesario es que sea



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

emitido con oportunidad para realizar acciones correctivas, asegurando el logro de objetivos y evitando la materialización de riesgos.

- k) **Seguimiento.** No se puede decir que una revisión ha concluido si no se da seguimiento a las recomendaciones y se verifica que se realizan acciones correctivas para fortalecer los controles a manera de minimizar los riesgos que pudieran evitar la consecución de los objetivos.



## **1.5. Auditoría Forense.**

### **1.5.1. Antecedentes históricos:**

Inicialmente la auditoría forense se concibió como una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar fraudes y delitos, en el desarrollo de las funciones públicas, considerándose un verdadero apoyo a la tradicional auditoría gubernamental, en especial delitos como: enriquecimiento ilícito, peculado, cohecho, soborno, desfalco, malversación de fondos, conflicto de intereses, etc. (6).

Sin embargo, la auditoría forense no solo está limitada a los hechos de corrupción administrativa, también el profesional forense es llamado a participar en actividades relacionadas con investigaciones sobre:

- Crímenes fiscales.
- Crimen corporativo y fraude.
- Lavado de dinero y terrorismo.
- Discrepancias entre socios o accionistas.
- Siniestros asegurados.
- Disputas conyugales y divorcios.
- Pérdidas económicas en los negocios.

Sobre este tema, la actitud de los contadores y auditores ha generado un gran giro, especialmente al comprender cómo su labor facilita el apoyo a las investigaciones judiciales que mediante evidencias contables aclaran diferentes disputas legales.

Es recomendable que para complementar los conocimientos del contador y auditor habitual y formarlo como auditor forense, se deben incluir aspectos de investigación legal y formación jurídica, con énfasis en la recolección de pruebas y evidencias, ya que sus habilidades en el manejo de evaluación de control interno y procedimientos de auditoría, lo destacan como un profesional idóneo para esta actividad.

(6) [www.redcontable.com](http://www.redcontable.com) Miguel Antonio Cano, *técnicas de investigación en auditoría forense*.



### **1.5.2. Antecedente conceptual.**

En el lenguaje común, el término forense se asocia únicamente con la medicina legal y con quienes la practican, inclusive en la mayoría de nuestros países se refieren frecuentemente a identificar este vocablo con necropsia (necro que significa muerto o muerte) patología (ciencia médica que estudia las causas, síntomas y evolución de las enfermedades) y autopsia (examen y disección de un cadáver, para determinar las causas de su muerte).

Según el diccionario hispano universal, observamos que el término forense corresponde al latín forensis, que significa público, sin embargo y complementando su significado podemos remitirnos a su origen, forum del latín que significa foro, plaza pública o de mercado en las antiguas ciudades Romanas donde se trataban las asambleas públicas y los juicios. Por extensión, sitio en que los tribunales oyen y determinan las causas; lo forense se vincula con lo relativo al derecho y la aplicación de la ley, en la medida en que se busca que un profesional idóneo asista al juez en asuntos legales que le competan y para ello aporte pruebas de carácter público para presentar en la corte.

### **1.5.3. Definición.**

La Auditoría Forense es la exploración o examen crítico de las actividades, operaciones y hechos económicos, incluidos sus procesos integrantes, mediante la utilización de procedimientos técnicos de auditoría, a través de los cuales se busca determinar la ocurrencia de hechos ilícitos relacionados con el aprovechamiento ilegal de los bienes y recursos de un ente público o privado. Tales procedimientos tienen por fin obtener evidencia válida y suficiente para ser usada ante las autoridades competentes.

Concluyendo, es una ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal, administrativa e impositiva, en una forma que permitirá a los usuarios prevenir, detectar y actuar contra los perpetradores de un crimen económico; es llevada a cabo por profesionales experimentados y especializados con una visión integral, que facilite evidenciar los delitos.

En este sentido la Auditoría Forense busca la aplicación de técnicas de investigación aplicadas al uso de la información y al conocimiento de las actividades, para entregar un dictamen que sustente la evidencia, es decir pruebas materiales de hechos. Dicha evidencia debe tener el



carácter de indiscutible a fin de que la misma pueda ser utilizada por jueces o cortes encargadas de juzgar la consecución de un delito, como: corrupción administrativa, fraude contable, delito en seguros, simulaciones contables, falso endeudamiento, lavado de dinero por medio de contratos ficticios, pasivos ocultos y subvaluación o sobrevaluación de bienes.

La proliferación de los escándalos financieros y fraudes a nivel mundial en los últimos años, han hecho a la auditoría forense una de las áreas de mayor crecimiento y absolutamente necesaria, han exigido la participación frecuente de los contadores en procesos jurídicos por delitos económicos. Las empresas a causa de los colapsos corporativos y fallas de negocio están contratando a contadores forenses para prevenir, además de investigar varios tipos de hechos que voluntarios o involuntarios producen error en la información financiera y por ende en la toma de decisiones.

#### **1.5.4. Campos de acción.**

La auditoría forense se puede aplicar tanto en el sector público como privado, para el caso de los profesionales con perfil de contadores públicos se pueden desempeñar como:

##### **1.5.4.1. Apoyo procesal.**

Va desde la asesoría, la consultoría, la recaudación de pruebas o como testigo experto, el título de contador acredita a su tenedor como un experto en asuntos contables. Sin embargo, en la mayor parte de los casos ventilados en un Tribunal, el testimonio del contador se restringirá a aquella parte del trabajo de contabilidad que hubiere sido realizada por él o bajo su directa supervisión y en su presencia. En ningún otro sector de la experiencia profesional llega a ser tan significativa la independencia del contador, como cuando es llamado como testigo experto, cualquier indicio de parcialidad que deje adivinar su testimonio, desacreditará sus declaraciones y puede descalificarlo como testigo competente.

##### **1.5.4.2. Peritaje contable.**

No solo en procesos en curso, sino en la etapa previa, el contador público actúa realizando investigaciones y cálculos que permitan determinar la existencia de un delito y su cuantía para definir si se justifica el inicio de un proceso como los siguientes:



- a) **Investigaciones de crimen corporativo**, Estas investigaciones se relacionan con fraude contable y corporativo ante la presentación de información financiera inexacta por manipulación intencional, falsificación, lavado de activos, etc.
- b) **Disputas comerciales**, En este campo, el auditor forense se puede desempeñar como investigador, para recaudar evidencia destinada a probar o aclarar algunos hechos tales como:
- Reclamos por rompimiento de contratos
  - Disputas por compra y venta de compañías
  - Reclamos por determinación de utilidades
  - Reclamos por rompimiento de garantías
  - Disputas por contratos de construcción
  - Disputas por propiedad intelectual
  - Disputas por costos de proyectos
- c) **Reclamaciones de seguros**
- Reclamos por devolución de productos defectuosos
  - Reclamos por destrucción de propiedades
  - Reclamos por organizaciones y procesos complejos
  - Verificación de supuestos reclamos
- d) **Negligencia Profesional**
- Cuantificación de pérdidas causadas por negligencia
  - Cubre todas las profesiones incluyendo: Contaduría, Medicina, Derecho, Ingeniería, etc.
  - Evidencia de expertos en Normas de Auditoría y de Contabilidad
  - Asesoría a demandantes y acusados
- e) **Valoración**, El auditor forense puede determinar la valoración de:
- Marcas
  - Propiedad intelectual



- Valoraciones de acciones y negocios en general, incluyendo las compañías de Internet.

La actuación como perito dado su especial conocimiento y experiencia en términos contables, cubre no sólo los procesos ante la justicia ordinaria, sino los que se adelantan ante las autoridades tributarias.

Estos no son los únicos campos de acción de la auditoría forense, cada día se descubren nuevos campos de trabajo donde los auditores forenses pueden desempeñarse, pero también depende de la administración de las empresas determinar el costo/beneficio de realizar una auditoría forense.

La administración de la empresa tiene la responsabilidad de prevenir la ocurrencia de irregularidades que conlleven a desvirtuar la información financiera que se representa finalmente en forma de estados financieros. Esto conduce a instituir un ambiente de control diseñado para identificar y erradicar de manera efectiva cualquier acto fraudulento que pueda suceder y que traiga como consecuencia la presentación de información financiera inexacta.

#### **1.5.5. Formación del auditor forense**

El especialista forense, es un individuo que cuenta con formación y experiencia en una o más disciplinas que pueden ser utilizadas en la ciencia forense, las disciplinas que normalmente pueden aplicarse incluyen: contabilidad, auditoría, fraude, abogacía, sistemas informáticos y otras tecnologías. Los servicios de contabilidad forense normalmente involucran la aplicación de habilidades especiales en contabilidad, auditoría, finanzas, métodos cuantitativos, algunas áreas de las leyes e investigación y habilidades de investigación para recolectar, analizar y evaluar evidencias e interpretar y comunicar los hallazgos, estas habilidades pueden encontrarse en un servicio de asesoría brindado por un profesional de auditoría externa, más conocido como auditoría para dictaminar una opinión independiente o en un servicio de consultoría.

A los efectos del presente, los servicios contables forenses involucran ambas acciones, litigar e investigar, aunque entendiendo que en cuanto respecta a litigar, el principal rol del



especialista forense es el de apoyo y colaboración en la investigación del fraude y la generación de las evidencias de prueba.

### **1.5.6. Metodología.**

Procedimientos forenses. Son la recolección sistemática de datos o evidencias mediante la aplicación de técnicas de investigación reconocidas por la profesión y que llegado el caso guardan características de calidad que permiten que puedan ser presentadas ante la justicia.

Existen técnicas reconocidas por los especialistas en la investigación forense del fraude, como las siguientes:

#### **1.5.6.1. Examen de documentos públicos e investigación de antecedentes.**

- a) Al inicio de una investigación el especialista forense puede llevar a cabo personalmente o contratar a otro especialista para que realice una investigación de antecedentes de un negocio, de sus dueños, empleados, partes relacionadas, competidores y de cualquier otro objetivo de la investigación. El proceso puede continuar a medida que se descubren nuevos datos o se identifican nuevas personas que ameriten ser investigadas.
- b) La investigación de antecedentes puede identificar información de valor actual, valor histórico u otra información relevante que sea de interés para el especialista forense, ésta información puede incluir tanto registros de propiedad de inmuebles como activos personales, registros de negocios o sociedades, registros comerciales, criminales y hasta operaciones bursátiles de la gerencia o directores de las compañías.
- c) Mediante la revisión de estos registros de carácter público el investigador podría llegar a comprender los posibles motivos, incentivos o presiones para ejecutar un fraude, ejemplo, el auditor forense puede llegar a descubrir actividades bursátiles que ponen en ventaja a un inversionista que cuenta con información clave en el momento oportuno y la aprovecha, transacciones con partes relacionadas, negocios que sean de propiedad o controlados por individuos bajo investigación o que pudieran sugerir la existencia de intereses.



**1.5.6.2. Entrevistas de personas con conocimientos especializados.**

El propósito principal de una entrevista es recolectar evidencias e información suministradas por testigos, la entrevista puede desarrollarse mediante una investigación, en cada entrevista sucesiva el especialista en fraude obtiene información sobre el testigo, el objeto de la investigación y el objetivo de la investigación, como resultado del proceso de entrevistas, la información que se obtenga puede derivar en nuevas pistas y áreas a investigar, también pueden identificarse nuevos registros y testigos de valor para la investigación.

**1.5.6.3. Oportunidad de Fuentes confidenciales**

En casi toda organización existen individuos con deseos de colaborar compartiendo información, si la organización puede garantizar el carácter anónimo de la fuente, en muchos casos, se utilizan canales de denuncias implementados para uso de los empleados o partes externas o se recibe correspondencia anónima, además, algunos ex empleados pueden brindar valiosa información al momento de su entrevista de egreso laboral.

Una fuente confidencial de información puede también tener motivos para brindar información ex esposas, socios comerciales, empleados, vecinos o amigos pueden conocer información aunque las razones detrás de la colaboración que pudieran prestar pueden resultar ambiguas o responder a sus propias motivaciones, más que al objetivo de una investigación, la fuente confidencial puede proveer información con la intención de desacreditar o humillar al sujeto investigado, el auditor forense debe evaluar el beneficio de confiar en la información en virtud del riesgo de daño potencial, si se comprobara más tarde que la información fuera falsa. Un auditor forense debe mantenerse escéptico ante la información que le brindan distintas fuentes e intentar corroborar la información suministrada por los informantes o fuentes confidenciales, en la medida de las posibilidades.

**1.5.6.4. Análisis de evidencia física o electrónica**

El auditor forense tiene una variedad de herramientas para analizar evidencia física, puede aplicar un análisis de huellas dactilares, analizar si existen firmas falsas, documentos alterados



o apócrifos, existen además aplicativos informáticos que permiten la ejecución de procedimientos de investigación como copiados de disco rígido, análisis de información financiera y uso o abuso de la computadora.

Se pueden recuperar archivos electrónicos y documentos que hayan sido borrados, además, por medio de la tecnología informática se pueden analizar un importante número de transacciones, extraer muestras estadísticas, formatear datos, aplicarles rutinas o procedimientos y examinar asientos contables con el fin de identificar posibles señales de alteración que pudieran afectar los estados financieros.

#### **1.5.6.5. Seguimiento físico y electrónico**

El seguimiento y monitoreo se utiliza principalmente para investigar el movimiento de los individuos, la misma técnica podría ser utilizada por el especialista forense para monitorear lugares u objetos, como el área de despachos de un depósito, luego del horario habitual de carga y descarga de la compañía y para determinar de este modo si existen movimientos no autorizados de mercancías o bienes de la compañía, también podría recomendarse a la compañía la instalación de cámaras de seguridad para determinar si existen movimientos anormales en áreas de riesgo, como inventarios, cajas de efectivo, bancos, el área de tesorería y otras áreas.

#### **1.5.6.6. Operaciones encubiertas o cortina de humo.**

Normalmente las fuerzas de seguridad o inteligencia de los estados utilizan la modalidad de operaciones encubiertas para recolectar información o evidencia, los investigadores privados, en algunas circunstancias, también podrían utilizar esta técnica, mediante el contacto directo entre el profesional encubierto y los individuos sospechosos, se puede obtener evidencia crucial de la fuente principal que aporte los detalles e información que sirvan para esclarecer casos de fraude. En muchas circunstancias, el especialista forense no participaría él mismo de esta técnica, aunque podría recomendar a un cliente la metodología, si fuera efectiva a los fines de una investigación. No obstante, se han dado casos de especialistas forenses que se han puesto en el rol de empleado o contratista “encubierto”, para acercarse a los sospechosos de



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

cometer un fraude e identificar y descubrir la documentación necesaria para lograr la evidencia probatoria.

### **1.5.6.7. Análisis de transacciones financieras**

El análisis sobre transacciones financieras, algunos ejemplos de esto abarcan desde asientos contables manuales que no obedecen a operaciones legítimas del negocio, períodos comparativos para analizar tendencias en el negocio o la revisión de otros esquemas de contabilización que obedezcan a acciones de grupos o áreas de la compañía, además podrían ser descubiertos tanto proveedores como empleados ficticios e identificarse pagos indebidos o sueldos ficticios.

### **1.5.7. Dictamen**

Los dictámenes de los auditores forenses se deben basar exclusivamente en las pruebas que obtuvieron durante el trabajo de campo, cumpliendo con las normas internacionales de auditoría para su presentación y exposición.

Los auditores forenses tienen prohibido mantener relación o contacto con los directivos y/o personal de la firma bajo investigación.

Los informes deben contener los antecedentes del caso en cuestión, descripción de los procedimientos llevados a cabo, descripción del alcance del trabajo, así como de las limitaciones que se hayan presentado, análisis y explicación de las pruebas obtenidas y conjuntamente con su opinión el auditor forense debe detallar las recomendaciones a seguir.

Es necesario que el profesional pueda mencionar las fuentes de información de las cuales se valió para su dictamen.

Durante el informe pericial la prueba debió haber sido obtenida de legal forma, no debe existir una norma que prohíba tal prueba.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

Concluyendo, podemos decir que la auditoría forense es un procedimiento técnico y legal que incluye tareas de investigación, recopilación de pruebas a través de evidencias legales, análisis de la información, declaraciones y testimonios y una visión integral, llevado a cabo por profesionales que conozcan muy bien las normas legales vigentes, así como también normas internacionales de auditoría, a través de una amplia experiencia verificable y que ante todo tenga sentido común en el mundo de los negocios.

Quise hacer referencia a los diferentes tipos de auditoría por que considero que es importante para ubicar el rol del auditor interno como promotor de la cultura del riesgo y que además se tengan presente, ya que durante el desempeño de su labor, deberá ser disciplinado y sustentar su opinión en una metodología reconocida que esté alineada a normas de auditoría interna, esto en atención a que adicional al desarrollo de su plan de revisiones, posiblemente realizará revisiones especiales, en las que será necesario que aplique diferentes técnicas de análisis e investigación y ese sustento se lo brindará el conocimiento adquirido de los diferentes tipos de auditoría, como son la administrativa, operacional, integral y forense.



## 2. Rol del Auditor Interno (gestión de riesgo empresarial).

### 2.1 Concepto de gerenciamiento del riesgo (ERM gestión de riesgo empresarial).

“Es un proceso implementado por la alta dirección estructurado, consistente y continuo realizado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos de estrategia, operación, información y cumplimiento (7).

Este modelo fue desarrollado en consideración al primero de COSO con un propósito empresarial a efecto de servir de guía y sensibilizar a todos los niveles en la empresa de la necesidad de la gestión de riesgos, para tener una seguridad razonable de cumplir con los objetivos, creando conciencia de que cada dueño de proceso o transacción es responsable de que se lleven a cabo las actividades de control y se reporten eventos que pongan en riesgo el proceso y el logro de sus objetivos.



(7) COSO ERM, gestión de riesgos corporativos técnicas de aplicación (2004)126 p. en formato pdf



### **Ambiente de control.**

El ambiente interno abarca el estilo de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad valores éticos y competencias de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

#### **2.1.1 Establecimiento de objetivos.**

Los objetivos se fijan a escala estratégica estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

##### **2.1.1.1 Objetivos estratégicos.**

Al considerar las alternativas para alcanzar los objetivos estratégicos la dirección identifica los riesgos asociados a la amplia gama de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

##### **2.1.1.2 Objetivos relacionados.**

Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización, hasta llegar a sub objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

#### **2.1.2 Identificación de acontecimientos.**

La dirección identifica los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la



capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito, los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen la evaluación y respuesta de la dirección, los eventos de impacto positivo oportunidades que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades en el contexto del ámbito global de la organización, vinculación de eventos y objetivos.

#### **2.1.2.1 Técnicas de identificación de eventos.**

Inventarios de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis del flujo de procesos, principales indicadores de eventos e indicadores de alarma, seguimiento de datos de eventos con pérdidas, identificación continua de eventos, interrelación de eventos que afectan a los objetivos y clasificación de eventos por categorías.

#### **2.1.3 Evaluación de riesgos.**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, la dirección evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y se apoya en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben analizarse individualmente o por categoría, en toda la entidad, los riesgos se evalúan con un doble enfoque riesgo inherente y riesgo residual.

##### **2.1.3.1 Riesgo inherente.**

Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

##### **2.1.3.2 Riesgo residual.**

Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, es decir que después de establecer actividades de control que refuercen el control interno (autorizaciones, supervisiones, conciliaciones,



políticas que unifiquen criterios), reduzcan la probabilidad e impacto del riesgo pero no lo eliminen por completo.

#### **2.1.3.3 Técnicas de evaluación.**

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, la dirección aplica técnicas cualitativas cuando los riesgos no son cuantificables o cuando no se dispone de datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o no sea viable por el costo que implica, las técnicas cuantitativas aportan mayor precisión y se usan en actividades mas complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

#### **2.1.3.4 Escalas de medición.**

Para los propósitos de evaluación de riesgos se pueden mencionar 4 escalas de medición que son la nominal, ordinal, medición de intervalo y medición por ratios, la que es factible para representar la situación de una evaluación de riesgo es la ordinal.

Medición ordinal, en ésta se describen los eventos en orden de importancia con etiquetas del tipo alto, medio y bajo o bien clasificarlos a lo largo de una escala, el evaluador determina si el evento uno es mas importante que el dos.

- **Criterios para Mapa de riesgos.**

Basados en la medición ordinal se pueden evaluar el impacto y la probabilidad de materialización de un riesgo y presentarlos gráficamente en un mapa de riesgos matricial, en el que el impacto se sitúa en el eje vertical y la probabilidad en el eje horizontal y las etiquetas podrían ser las siguientes:

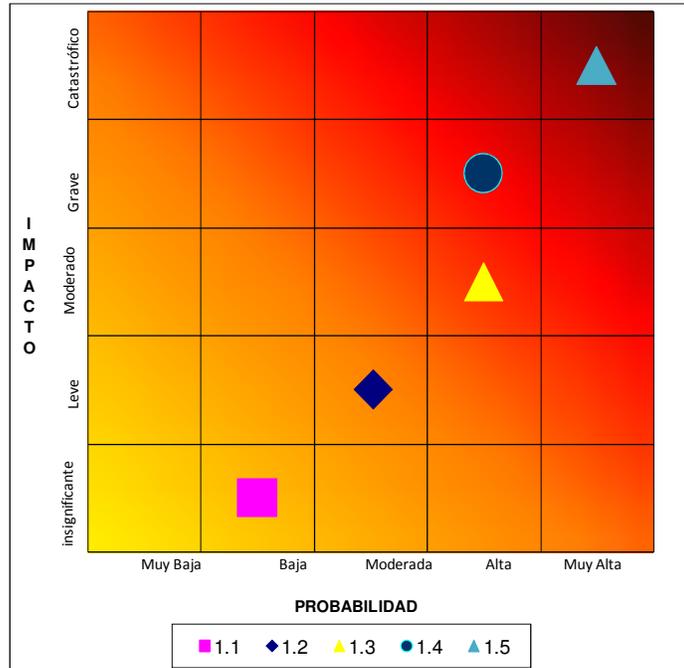


NIVEL DEL RIESGO	IMPACTO		PROBABILIDAD	
	Descripción	Grado de impacto	Descripción	Probabilidad del suceso.
1	Pérdida mínima no significativa.	Insignificante	Muy improbable	Muy baja
2	Efecto inferior al 5% del valor de la operación.	Leve	Improbable	Baja
3	Efecto entre el 5% y 20% del valor de la operación.	Moderado	Posible	Moderada
4	Efecto entre el 21% y 40% del valor de operación	Grave	Probable	Alta
5	Efecto superior al 41% del valor de la operación.	Catastrófico	Prácticamente seguro	Muy alta

**Mapa de riesgos matricial**, en el que la probabilidad se sitúa en el eje horizontal y el impacto en el vertical, esta información gráficamente muestra las prioridades que debe atender la dirección.



MAPA DE RIESGOS DE ABASTECIMIENTOS



EVENTO	OBJETIVOS	RIESGOS	IMPACTO	PROBABILIDAD
1.1	Pagar precios adecuados	Información sobre precios desactualizada	1	2
1.2	Solicitar mercancía únicamente de la calidad requerida	Falta de especificación de materiales por parte del área de producción.	2	3
1.3	Solicitar cantidades ideales en el momento oportuno	Información inadecuada de niveles de existencias o necesidades de producción.	3	4
1.4	Información actualizada de pedidos pendientes de recibir	Se adolece de un sistema de información eficiente	4	4



1.5	Registro de entradas de materiales en forma oportuna y completa	Deficientes controles de recepción de materiales	5	5
-----	---	--	---	---

### **2.1.5. Respuesta a los riesgos.**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de cartera de riesgos (catálogo de riesgos), determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. Evaluación de posibles respuestas, selección de respuestas y perspectiva de cartera.

### **2.1.6 Actividades de control.**

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, las actividades de control tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y a todas las funciones incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### **2.1.6.1 Integración de la respuesta al riesgo.**

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevaran a cabo eficientemente (evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo).



### **2.1.7 Información y comunicación.**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de forma y en un tiempo que permita a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro desde la alta dirección para que consideren seriamente las responsabilidades de gestión de riesgos corporativos y las personas entiendan su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás, así mismo deben tener los medios para comunicar hacia arriba la información significativa, también es conveniente que exista una comunicación eficaz con terceros, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### **2.1.7.1 Sistemas estratégicos e integrados.**

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología, pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

La tecnología juega un papel central al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información relevante para la gestión de riesgos corporativos.

La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- La manera de abordar la gestión de riesgos corporativos por parte de la empresa y su grado de sofisticación.
- Los tipos de acontecimientos que afectan a la organización.
- La arquitectura informática general de la entidad.
- El grado de centralización de la tecnología de apoyo.



### **2.1.7.2 Integración con las operaciones.**

Algunas organizaciones poseen infraestructuras de elevada complejidad, desarrolladas en el transcurso del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento, en muchos casos la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

### **2.1.7.3 Puntualidad y oportunidad de la información.**

Los avances en la captación, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos, con mas datos disponibles a menudo en tiempo real, para mas gente en una organización, el reto es evitar la sobrecarga de información asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

### **2.1.7.4 Requisitos de información:**

- ¿Cuáles son los indicadores claves del rendimiento del negocio?.
- ¿Qué indicadores claves de riesgo proporcionan una perspectiva de los riesgos posibles a todos los niveles?.
- ¿Qué métricas del rendimiento se necesitan para realizar el seguimiento?.
- ¿Qué datos se precisan para obtener las métricas de rendimiento?.
- ¿Qué nivel de detalle de información se precisa?.
- ¿Con qué frecuencia ha de emitirse la información?.
- ¿Qué nivel de exactitud o rigor se precisa?.
- ¿Cuáles son los criterios de captación de datos?.
- ¿Dónde y como deben captarse los datos, en áreas operativas o de negocio y de forma manual o electrónica?.
- ¿De que datos / información se dispone en los procesos existentes?.
- ¿Cómo deben estructurarse las bases de datos?.
- ¿Qué mecanismos de recuperación de datos son necesarios?.



### **2.1.8 Supervisión.**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas, durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente, el alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente, las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas mas importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

#### **2.1.8.1 Actividades de supervisión permanente.**

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos, estas actividades incluyen la revisión diaria por parte de la dirección de información de las gestiones normales del negocio.

- Informes claves de la actividad del negocio, ventas, liquidez, pedidos atrasados, estadísticas claves financieras u operativas.
- Comparaciones de producción, inventarios, calidad, producción contra pronóstico.
- Rendimiento comparándolo contra límites establecidos para los índices de riesgo.
- Transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- Indicadores clave de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a períodos anteriores e indicadores de acontecimientos (eventos).



### **2.1.8.2 Evaluaciones independientes.**

No obstante de que los procedimientos de seguimiento permanente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso dar un vistazo de vez en cuando centrándose en la eficacia de dicha gestión.

Las evaluaciones independientes de gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente, originadas por cambios en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad y son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por la combinación de estos elementos. Pueden tener un alcance amplio a toda la entidad y todos los componentes de riesgos corporativos o puede limitarse a un proceso o departamento en específico.

### **2.1.8.3 Revisiones de auditoría interna.**

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento, estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de la probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna basada en el conocimiento del negocio puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante.

### **2.1.8.4 Metodologías y herramientas.**

- Diagramas de flujo del proceso.
- Matrices de riesgo y de control.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- Manuales de referencia de riesgo y de control.
- Benchmarking empleando información interna del sector o de empresas afines.
- Técnicas de auditoría asistidas por ordenador.
- Talleres de trabajo de autoevaluación de riesgo y de control.
- Cuestionarios

### **2.1.8.5 Documentación.**

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos se revisa la documentación existente de los procesos e incluso puede crearse con el propósito de hacer mas comprensible los riesgos de la unidad (organigramas, descripción de autoridad y responsabilidades clave, manuales de políticas, diagramas de flujo de procesos, controles relevantes y sus responsabilidades asociadas, indicadores clave de rendimiento, riesgos clave identificados, mediciones claves del riesgo; del análisis de esta información podrá concluirse si los procesos al igual que las políticas y procedimientos son adecuados para enfrentar los riesgos.

Informes de deficiencias, todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afecten la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos, deberán comunicarse al funcionario de nivel superior al del auditado que tenga autoridad para tomar acciones correctivas, los criterios para reportar a la alta dirección podrían ser:

- Impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros.
- Acto ilegal o inadecuado.
- Pérdida significativa de activos.
- Fracaso en la consecución de objetivos clave.
- Un efecto negativo en la reputación de la entidad.
- Una generación de informes externos inadecuados.



## **2.2 Gobierno corporativo.**

El Concepto de Gobierno Corporativo tomo auge a raíz de los fraudes de las empresas que cotizan en la NYSE (Enron, Worldcom , Parmalat y otras) y se refiere a los aspectos que deben cubrir las empresas para definir eficientemente las funciones y actividades a realizar por los Accionistas, Consejo Directivo, la Administración de la Empresa, las relaciones que tienen éstos con los empleados, la Comunidad y el Gobierno, que deben estar caracterizadas siempre por un cumplimiento constante de todos los compromisos establecidos

El Gobierno Corporativo es el conjunto de principios que norman la actuación de los órganos de gobierno en la empresa, como son el Consejo de Administración y los diversos Comités que le apoyan. El Gobierno Corporativo es el conjunto esencial de acciones directivas que son implementadas por la Organización a fin de lograr razonabilidad en las cifras, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad.

### **2.2.1 Objetivos Generales del Gobierno Corporativo.**

- Optimizar la creación de valor a los Inversionistas.
- Asegurar la permanencia de la empresa y la optimización de sus operaciones mediante la autorización de sus estrategias generales y la supervisión para el cumplimiento de las mismas.
- Controlar y supervisar el desempeño de la empresa y el de sus principales riesgos.
- Proporcionar la información necesaria a los Inversionistas.
- Asegurar transparencia en las actividades desarrolladas por la empresa.
- Disponer y operar un eficiente sistema de control interno a través de la autorización de políticas y normas administrativas de observancia general.
- Fortalecer la confianza en la empresa por parte de los Inversionistas actuales y potenciales, de los organismos regulatorios y otros.



### **2.3 Perfil del auditor interno.**

La formación que se requiere para realizar eficazmente las funciones de un auditor interno son las siguientes:

- Contar con una formación profesional licenciado en contaduría preferentemente, Lic. en administración, informática, economía o ingeniero en sistemas, no es limitativo a estas carreras por que dependerá del giro de la empresa y del apoyo que se requiera.
- Es importantísimo que cuente con conocimientos del modelo de control interno COSO y de gestión de riesgos empresariales ERM.
- Contar con la experiencia de 1 a 2 años en la evaluación de procesos de la empresa, así como de la estructura de sus sistemas de información.
- Debido a la faceta de asesor en la evaluación de la gestión de riesgos empresariales deberá ser empático, observador, creativo, proactivo, dinámico, objetivo, respetuoso y puntual.
- Otros aspectos éticos y de valores que deberá poseer, son honestidad, lealtad, humildad, integridad y congruencia.

### **2.4 Rol de aseguramiento de la gestión del riesgo y evaluación de riesgos clave.**

Todo el personal de una organización tiene responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos, el consejero delegado es el responsable y debería asumir su titularidad, los demás directivos deben apoyar la filosofía de gestión de riesgos, proporcionando el cumplimiento del riesgo aceptado y la gestión de riesgos en las áreas de su responsabilidad delegando responsabilidad de esta gestión a sus colaboradores, los roles pueden ser los siguientes:

#### **2.4.1. El auditor interno**

Adopta un papel de consultoría en el que sugiere mejoras en el proceso de gestión de riesgos corporativos de la organización, en ésta situación puede promover el desarrollo de un conocimiento común de la gestión de riesgos



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

corporativos, puede contribuir a formar a la dirección en los conceptos de gestión de riesgos, moderar grupos de trabajo sobre riesgos y proporcionar herramientas y técnicas para apoyar a los directivos a analizar los riesgos y diseñar actividades de control.

El auditor interno juega un papel fundamental en el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando un seguimiento objetivo de su aplicación y eficacia, pueden llevar a cabo revisiones para proporcionar una evaluación objetiva del proceso completo de gestión de riesgos corporativos y apoyar a la dirección, en lo siguiente:

- Evaluación de procesos de gestión de riesgos corporativos, avalando tanto el diseño como sus funciones.
- Revisión del manejo de los riesgos clave.
- Verificación de la eficacia y eficiencia de las respuestas al riesgo y la evaluación de actividades de control, con el propósito de optimizar el logro de objetivos.
- Validar aseguramiento en cuanto a la integridad y exactitud de la información generada sobre la gestión de riesgos corporativos propiciando la mejora continua.

### **2.4.2 Consejo de Administración.**

Para lograr una eficiente supervisión de los riesgos corporativos el consejo de administración deberá estar informado oportunamente de los riesgos mas significativos, la evaluación de la dirección y su respuesta planificada además de que tenga la seguridad de que están en marcha los procesos adecuados y que la dirección contribuye a identificar, evaluar y responder al riesgo y de que ésta le reporta la información relevante oportunamente.

Los consejos de administración pueden delegar responsabilidad y obligación de rendir cuentas sobre aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos a uno o varios comités del consejo, para contribuir a asegurar que se presta atención a las diferentes áreas de riesgo.



### 2.4.3. Comité de Auditoría

La responsabilidad de supervisión de riesgos empresariales no necesariamente debe recaer en este comité, sin embargo en el caso de no existir un comité de riesgos y dependiendo del tamaño de la empresa, podría ser un buen nivel y su posición le permitiría cumplir con esa responsabilidad.

### 2.4.4. Comité de Riesgos.

El esquema ideal es aquel en el que el consejo de administración integra un Comité de Riesgos y reconoce la responsabilidad de supervisión de la gestión de riesgos empresariales de este comité y que además se incluyan políticas, mediciones y competencias para identificarlos, evaluarlos y gestionarlos, con el propósito de apoyar a la dirección, previendo los constantes cambios en el entorno.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar, evaluar y gestionar los riesgos.</li><li>• Orientar a la alta dirección y unidades de negocio, en riesgos corporativos.</li><li>• Dotar de herramientas que faciliten la gestión de riesgo a las unidades de negocio.</li><li>• Supervisar que las evaluaciones de riesgos se realicen en forma periódica y completa.</li><li>• Dar seguimiento a las actividades de mitigación de riesgos.</li><li>• Evaluar los sistemas de información y que los reportes sean confiables.</li><li>• Vigilar que se cumpla con programas de evaluación y prueba de controles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar el análisis anual de estrategias de riesgos.</li><li>• Ajustar el riesgo aceptado y la tolerancia a nivel empresa.</li><li>• Apoyar al director de riesgos y líderes del procesos de gestión de riesgos.</li><li>• Evaluar índices de riesgo materiales e informar al consejo de administración.</li><li>• Apreciar el informe de índices de riesgo a nivel empresa.</li><li>• Supervisar los papeles y responsabilidades de auditoría interna.</li><li>• Revisar las cuentas consolidadas semestrales y anuales.</li></ul>



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

### 2.4.4.1. **Estructura.**

Este comité puede ser integrado por vocales no ejecutivos del consejo, siendo designado presidente uno de ellos.

### 2.4.4.2. **Reuniones.**

- Puede sesionar trimestralmente.
- Nombrarse un secretario que levante actas de los acuerdos de éstas reuniones.
- Se requiere la Asistencia del consejero delegado y del director financiero.
- Es conveniente emitir un informe de cada reunión para informar al consejo de administración.

### 2.4.4.3. **Dirección General.**

La dirección es responsable de todas las actividades de una entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.

### 2.4.4.4. **Director de Riesgos Corporativos.**

Este funcionario sería el responsable de la coordinación de la gestión del riesgo corporativo, trabajando directamente con otros directores para establecer una gestión de riesgos eficiente, con las siguientes responsabilidades:

- De acuerdo a como figure en los estatutos, deberá facilitar el cumplimiento de las responsabilidades del comité de riesgos.
- La gestión de riesgos corporativos deberá ser un proceso continuo congruente con la visión de riesgos de la empresa.
- Validar que la gestión de riesgos corporativos opera en cada área de negocio de la empresa y que se identifican y gestionan de manera eficaz cada uno de los riesgos.
- Mantener informado al comité de riesgos de la situación de la gestión de riesgos.

Para cumplir con estas responsabilidades deberá realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar procedimientos para informar riesgos importantes.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- Plan de visitas para difundir la cultura de riesgos en cada área de negocio.
- Implementar sistemas de información sobre riesgos, avalando su aplicación en toda la organización.
- Capacitar al personal en la utilización de estos sistemas de información de riesgos.
- Asesorar a dueños de procesos en la incorporación de la evaluación de riesgos a los planes y presupuestos de la empresa.
- Asistir a los responsables de unidades de trabajo para avalar una eficiente respuesta a la gestión de riesgos, para el logro de objetivos de la empresa.

### **2.5. Facilitación, identificación, evaluación de riesgos y estrategias de gestión de riesgos.**

#### **2.5.1 Facilitación.**

Esta actividad en un proceso de implementación de evaluación de riesgos, podría descansar en el auditor interno o en el director de riesgos dependiendo del tamaño y complejidad de la empresa, en esta etapa se deberá instruir a los responsables de las unidades de trabajo en el manejo de las herramientas y conceptos de los diferentes riesgos, difundiendo la cultura de riesgos, para que la evaluación se realice en cada proceso y transacción de su área.

#### **2.5.2 Identificación, evaluación de riesgos y estrategias de gestión de riesgos.**

El auditor interno, es apto para promover en la entidad la cultura del riesgo, ésta actividad es conveniente que la difunda de los niveles mas altos a los inferiores, promoviendo los conceptos y las herramientas que son útiles, para la identificación y evaluación de los riesgos, por medio de talleres de autoevaluación.

Ejemplo de estas herramientas son:

- Diagramación de procesos.
- Catálogos de riesgos.
- Mapas de riesgos.



## **2.6. Roles no permitidos para el auditor Interno.**

El desempeño del auditor interno en la gestión de riesgos es de apoyo en la evaluación de riesgos su actividad primaria es la certificación de que se esté realizando una eficiente evaluación de riesgos empresariales, por lo tanto habrá actividades que no es conveniente que las realice porque puede perder objetividad e independencia, como las que a continuación se mencionan:

- Establecer el apetito de riesgo
- Imponer procesos de gestión de riesgo
- Manejar el aseguramiento sobre los riesgos
- Tomar decisiones en respuesta a los riesgos
- Implementar respuestas a riesgos a favor de la administración
- Responsabilidad de la gestión.

La ubicación de la dirección de auditoría interna en la estructura de cualquier empresa deberá estar bien definida, con el propósito de que su función sea independiente y de esta manera su desempeño sea eficiente y objetivo, asumiendo el rol de asesor en la administración del riesgo con la intención de proporcionar una seguridad razonable del logro de objetivos, agregando valor en cada uno de los hallazgos reforzando controles viables y a través de las recomendaciones aprovechar oportunidades.

Otro aspecto importante es el de crear conciencia en los demás integrantes de la entidad o empresa de que la responsabilidad del control interno, es de todos, así mismo la gestión de riesgos debe ser asumida por los dueños de los procesos y el auditor interno deberá evaluarla, sin tomar parte en el establecimiento de apetito de riesgo o cualquier responsabilidad en la gestión de riesgos.



### **3. Planeación Estratégica de la Evaluación de Riesgos.**

#### **3.1 Misión, visión y valores de auditoría Interna.**

##### **3.1.1 Misión.**

Asesorar de manera objetiva e independiente el proceso de evaluación de riesgos, asegurando la efectividad y transparencia de las operaciones y de la información, coadyuvando con la salvaguarda de los activos y el fortalecimiento del control interno para el logro de objetivos de la empresa.

##### **3.1.2 Visión.**

Ser un organismo asesor, autónomo y objetivo que brinde una asistencia competitiva de aseguramiento con altos estándares de calidad y rendimiento, agregando valor a las actividades desarrolladas por las áreas operativas y administrativas, con un enfoque sistémico y de fiscalización de los procesos de administración del riesgo.

##### **3.1.3 Valores (principios y reglas)**

###### **3.1.3.1 Principios**

El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que proveen servicios de auditoría interna y los auditores internos deberán cumplir con los siguientes principios (8):

###### **Integridad**

La integridad de los auditores internos establece confianza y provee la base para confiar en su juicio.

###### **Objetividad**

Los auditores internos ostentan el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso que es examinado, realizan una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios, sin dejarse influir por sus propios intereses o por otras personas.

(8) *www.IMAI.com, código de ética del auditor interno.*



### **Confidencialidad**

Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información y no la divulgan, sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional.

### **Competencia**

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

#### **3.1.3.2 Reglas de Conducta**

a) **Integridad**, Los auditores internos:

- Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

b) **Objetividad**, Los auditores internos:

- No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparente perjudicar su evaluación imparcial, conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparente perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que de no ser así, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

c) **Confidencialidad**, Los auditores internos:

- Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida.
- No utilizarán información para lucro personal o en contra de la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.



d) **Competencia**, Los auditores internos:

- Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.
- Mejorarán continuamente sus aptitudes y la efectividad y calidad de sus servicios.

### **3.2. Normas de Auditoría Interna.**

Para que el Auditor Interno realice un trabajo de una calidad indiscutible, es necesario su apego a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, en estas se dan los lineamientos para su desempeño, por lo que se dice que forman parte del marco para la práctica durante el desarrollo de sus actividades como profesional, en cada norma se hace la aseveración de que el auditor “deberá” realizar determinadas actividades en, el entendido que es una obligación apearse a la norma (9).

También comprende la definición de auditoría interna, el código de ética, las normas y otras guías profesionales, para que el auditor interno provea de servicios de aseguramiento, evaluación objetiva y proporcione una opinión con independencia con respecto a los procesos, su propósito es el siguiente:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor agregado.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

#### **3.2.1 Están constituidas de la siguiente manera:**

- **Normas sobre Atributos** tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.

(9) *www.imai.com.mx, normas de auditoría interna.*



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- **Normas sobre Desempeño** describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.
- **Normas de Implantación** se aplican a determinados tipos de trabajos y son incluidas como una actividad en las normas de atributos y/o desempeño.

En cuanto al propósito de las actividades de auditoría interna, las normas de implementación establecen Actividades de **Aseguramiento** y Actividades de **Consultoría**.

<b>NORMAS SOBRE ATRIBUTOS</b>	<b>NORMAS SOBRE DESEMPEÑO</b>
<b>1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad</b>	<b>2000</b> Administración de la Actividad de Auditoría Interna.
<b>1100 Independencia y Objetividad</b>	2010 Planificación
1110 Independencia de la Organización	2020 Comunicación y Aprobación
1120 Objetividad Individual	2030 Administración de Recursos
1130 Impedimentos a la Independencia u Objetividad	2040 Políticas y Procedimientos
<b>1200 Pericia y Debido Cuidado Profesional</b>	2050 Coordinación
1210 Pericia	2060 Informe al Consejo de Administración y a la Dirección Superior
1220 Debido Cuidado Profesional	<b>2100</b> Naturaleza del Trabajo ...
1230 Desarrollo Profesional Continuado	2110 Gestión de Riesgos
<b>1300 Programa de Aseguramiento de Calidad y Mejora</b>	2120 Control
1310 Evaluaciones del Programa de Calidad	2130 Gobierno
1311 Evaluaciones Internas	<b>2200 Planificación del Trabajo .</b>
1312 Evaluaciones Externas	2201 Consideraciones sobre Planificación
1320 Reporte sobre el Programa de Calidad	2210 Objetivos del Trabajo
1330 Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas	2220 Alcance del Trabajo
<b>1340</b> Declaración de Incumplimiento	2230 Asignación de Recursos para el Trabajo
	2240 Programa de Trabajo
	<b>2300 Desempeño del Trabajo</b>



	2310 Identificación de la Información 2320 Análisis y Evaluación 2330 Registro de la Información 2340 Supervisión del Trabajo <b>2400 Comunicación de Resultados</b> 2410 Criterios para la Comunicación 2420 Calidad de la Comunicación 2421 Errores y Omisiones 2430 Declaración de Incumplimiento con las Normas 2440 Difusión de Resultados <b>2500 Supervisión del Progreso</b> <b>2600 Aceptación de los Riesgos por la Dirección</b>
--	--

### 3.2.2 NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

#### 3.2.2.1 Propósito, Autoridad y Responsabilidad (serie1000)

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas y estar aprobados por el Consejo.

##### 3.2.2.1.1 Aseguramiento.

La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría, si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto.

##### 3.2.2.1.2 Consultoría.

La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.



### **3.2.2.2 Independencia y Objetividad**

La actividad de auditoría interna debe ser independiente y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

#### **3.2.2.2.1 Independencia de la Organización**

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

#### **3.2.2.2.2 Aseguramiento.**

La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

### **3.2.2.3 Impedimentos a la Independencia u Objetividad**

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes, la naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

#### **3.2.2.3.1 Aseguramiento 1.**

Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables, se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual él mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

#### **3.2.2.3.2 Aseguramiento 2**

Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoría interna

#### **3.2.2.3.3 Consultoría 1.**

Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.

#### **3.2.2.3.4 Consultoría 2.**

Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con la proposición de servicios de consultoría, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.



#### **3.2.2.4 Pericia y Debido Cuidado Profesional**

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

##### **3.2.2.4.1 Pericia**

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales, la actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

##### **3.2.2.4.2 Aseguramiento.**

El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

##### **3.2.2.4.3 Aseguramiento 2**

El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

##### **3.2.2.4.4 Aseguramiento 3**

Los auditores internos deben tener conocimiento de los riesgos y controles clave en tecnología informática y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en tecnología que le permitan desempeñar el trabajo asignado; sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de aquel auditor interno cuya responsabilidad fundamental es la auditoría de tecnología informática.

##### **3.2.2.4.5 Consultoría.**

El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y ayuda competente, en caso de que el personal de auditoría carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.



### **3.2.2.5 Debido Cuidado Profesional**

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

#### **3.2.2.5.1 Aseguramiento.**

El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos, sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

#### **3.2.2.5.2 Consultoría**

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo.
- La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo.
- El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

### **3.2.2.6 Desarrollo Profesional Continuado**

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

### **3.2.2.7 Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento**

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia, este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua, cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas y el Código de Ética.



### **3.2.2.7.1 Evaluaciones del Programa de Calidad**

La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

### **3.2.2.7.2 Evaluaciones Internas**

Las evaluaciones internas deben incluir:

- Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna.
- Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las Normas.

### **3.2.2.7.3 Evaluaciones Externas**

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión calificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

### **3.2.2.7.4 Reporte sobre el Programa de Calidad**

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

### **3.2.2.7.5 Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas**

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna". Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas.

### **3.2.2.7.6 Declaración de Incumplimiento.**

Si bien la actividad de auditoría interna debe lograr el cumplimiento total de las Normas y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del Código de Ética, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total. Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de auditoría interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.



### 3.2.3 **NORMAS SOBRE DESEMPEÑO**

#### 3.2.3.1 **Administración de la Actividad de Auditoría Interna**

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

#### 3.2.3.2 **Planificación**

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna, dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

##### 3.2.3.2.1 **Aseguramiento.**

El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente, en este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

##### 3.2.3.2.2 **Consultoría.**

El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización, los trabajos que sean aceptados deben ser incluidos en el plan.

#### 3.2.3.3 **Comunicación y Aprobación.**

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación.

El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

#### 3.2.3.4 **Administración de Recursos**

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.



### **3.2.3.5 Informe al Consejo y a la Dirección Superior**

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan, el informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta Dirección.

### **3.2.3.6 Naturaleza del Trabajo**

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

### **3.2.3.7 Gestión de Riesgos**

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

#### **3.2.3.7.1 Aseguramiento 1.**

La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

#### **3.2.3.7.2 Aseguramiento 2**

La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

#### **3.2.3.7.3 Consultoría 1**

Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.



#### **3.2.3.7.4 Consultoría 2.**

Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

#### **3.2.3.8 Control**

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

##### **3.2.3.8.1 Aseguramiento 1.**

Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización y debe incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

##### **3.2.3.8.2 Aseguramiento 2**

Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

##### **3.2.3.8.3 Aseguramiento 3**

Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

##### **3.2.3.8.4 Aseguramiento 4.**

Se requiere criterio adecuado para evaluar controles, los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos, si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación, si no fuera apropiado, los



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

### **3.2.3.8.5 Consultoría 1.**

Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.

### **3.2.3.8.6 Consultoría 2.**

Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

### **3.2.3.9 Gobierno**

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de 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 eficazmente la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.
- Coordinar eficazmente las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección

### **3.2.3.10 Planificación del Trabajo**

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

#### **3.2.3.10.1 Consideraciones sobre Planificación.**

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

### **3.2.3.10.2 Asesoramiento.**

Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

### **3.2.3.10.3 Consultoría.**

Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.

## **3.2.3.11 2210 Objetivos del Trabajo**

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

### **3.2.3.11.1 Asesoramiento 1.**

Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión, los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.

### **3.2.3.11.2 Asesoramiento 2**

El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

### **3.2.3.12 Desempeño del Trabajo.**

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.



#### **3.2.3.12.1 Identificación de la Información.**

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

#### **3.2.3.12.2 Análisis y Evaluación.**

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

#### **3.2.3.12.3 Registro de la Información.**

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

#### **3.2.3.12.4 Supervisión del Trabajo.**

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

### **3.2.3.13 Comunicación de Resultados.**

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

#### **3.2.3.13.1 Criterios para la Comunicación.**

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones y los planes de acción.

#### **3.2.3.13.2 Calidad de la Comunicación.**

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

#### **3.2.3.13.3 Errores y Omisiones.**

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

#### **3.2.3.13.4 Declaración de Incumplimiento con las Normas**

Cuando el incumplimiento con las Normas afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

- Las Normas con las cuales no se cumplió totalmente.
- Las razones del incumplimiento.
- El impacto del incumplimiento en la tarea.



### 3.2.3.13.5 **Difusión de Resultados**

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

#### 3.2.3.13.5.1 **Asesoramiento 1**

El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

#### 3.2.3.13.5.2 **Asesoramiento 2**

A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el director ejecutivo de auditoría debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

#### 3.2.3.13.5.3 **Consultoría 1**

El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

#### 3.2.3.13.5.4 **Consultoría 2**

Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno, en el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al Consejo.

### 3.2.3.14 **Supervisión del Progreso**

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

#### 3.2.3.14.1 **Asesoramiento 1**

El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

#### 3.2.3.14.2 **Consultoría 1**

La actividad de auditoría interna debe supervisar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.



**3.2.3.15 Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección**

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección, si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.



### **3.3. Planeación estratégica y de riesgos corporativos.**

Para lograr que la función de auditoría interna agregue valor, la planeación debe estar alineada en cada uno de los procesos a las estrategias, tácticas y operaciones de la empresa, por lo que el plan puede desarrollarse a esos tres niveles.

- A nivel superior el plan estratégico es aquel en el que se consideren los cambios que a largo plazo pudieran tener las funciones del negocio (5 años).
- A nivel táctico o de metas, mediano plazo (3 años), se toman los proyectos o procesos que tienen prioridad de acuerdo a su evaluación de riesgos, tema que se abordara en el punto 3.4 y 3.5.
- En el nivel operativo o de proyecto, a corto plazo, es preciso planear el alcance y objetivos de cada trabajo (10).

#### **3.3.1 Metodología**

La planeación estratégica no es una actividad que en todas las empresas se desarrolle, por ser un proyecto a 5 años, sin embargo es un tema que debe considerarse para que el auditor interno cumpla su misión con eficiencia y esté preparado para afrontar las necesidades y cambios económicos o tecnológicos de la empresa y además realice oportunamente los ajustes necesarios a sus actividades.

Tomando en cuenta que la auditoría interna es un servicio al negocio, es conveniente que en este proyecto a largo plazo intervengan representantes de la dirección general o del comité de auditoría interna, ya que es necesario que se comparta la responsabilidad de cualquier limitación del servicio de auditoría interna y se fortalezca de acuerdo a la política que se establezca.

##### **3.3.1.1 Factores.**

Determinación de los factores a considerar para realizar la valoración de las fortalezas y debilidades de la dirección de auditoría interna en los diferentes trabajos que realiza, los cuales podrían ser los siguientes:

*(10) Andrew Chambers, auditoría interna eficaz, Editorial folio, (1994), 234 p.*



FACTORES	CRITERIOS
% de tiempo productivo invertido por la DAI	total =100%
Tendencia en el tipo de trabajo	Creciente, estática o decreciente.
Preparación técnica para el desempeño de los trabajos	Buena, regular o mala.
Perspectiva de cumplir con el plan en el mediano plazo	Buena, regular o mala.
Importancia estratégica de esta actividad	Alta, media o baja.

### 3.3.1.2 Matriz de evaluación

Estos factores se plasman en una matriz de evaluación en forma de renglones y se adicionan en columnas las revisiones realizadas por auditoría, para su evaluación, de acuerdo a los criterios establecidos.

Factores	Contabilidad y finanzas	Operativas	A sistemas de informática	Ambientales	De cumplimiento sarbox	Evaluación gestión de riesgos	De seguimiento a denuncias
% de tiempo productivo invertido	20	10	0	10	20	20	20
Tendencia en el tipo de trabajo	E	E	D	C	C	C	C
Preparación técnica para el desempeño	B	R	M	R	B	R	B
Perspectiva de cumplir con el plan mediano plazo	R	R	M	B	R	R	M
Importancia estratégica de esta actividad	A	A	A	M	A	A	R



### 3.3.1.3 Plan de acciones.

Del cuadro anterior se podrán vislumbrar algunas Fortalezas y Debilidades para iniciar un plan de acciones, con la intención de cumplir con la misión.

PROCESO	F/D	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Contabilidad y finanzas	D	El proceso es importante para la estrategia del negocio y ha estado sin promoción y posiblemente no se cubra el pronóstico.	Evaluar la posibilidad de re direccionar recursos o reclutarlos para liberar compromisos y cumplir con el pronóstico.
Operativas	D	La preparación del personal no es la suficiente como para soportar un resultado de calidad.	Promover la capacitación del personal y dependiendo del giro de la empresa reconsiderar el Tiempo que se le esta dedicando.
A sistemas de informática	D	No se atiende este proceso y el personal no esta capacitado.	Capacitar o contratar personal para Iniciar un plan de trabajo.
Ambientales	D	El personal no cuenta con las competencias para su desarrollo.	Iniciar plan de capacitación o contratación de elementos competitivos.
De cumplimiento sarbox	D	Se piensa pesimista para cumplir con pronóstico.	Reubicación de elementos para hacer frente a las demandas de información y / o documentación requerida.
Evaluación gestión de riesgos	D	Personal con competencias limitadas.	Re direccionar recursos y promover cursos de capacitación.
De seguimiento a denuncias	F	Se piensa que no es importante estratégicamente.	No obstante es conveniente evaluar el impacto de las denuncias, de acuerdo a las evaluaciones de riesgo.

Es importante el seguimiento y llevar a cabo las acciones para cumplir con los ajustes y la misión, tomando las alternativas convenientes una vez que sean informadas al comité.



**3.4. Factores de riesgo.**

El plan táctico debe considerar los elementos que pueden propiciar cambios o inhibir el logro de objetivos, siendo estos los factores de riesgo, a los que se les asigna un peso o importancia (la suma debe ser 100%) y posteriormente se les asigna una calificación que va del 1 al 5, la cual se establecerá dependiendo de su incidencia.

**3.4.1. Peso o importancia de cada factor de riesgo.**

Los valores son asignados de acuerdo a la experiencia y/o estadística que se tenga de cada uno de los factores, la suma total del peso o importancia debe ser el 100%:

	FACTOR DE RIESGO	PESO O IMPORTANCIA
<b>TU</b>	Tamaño de la unidad	15
<b>CU</b>	Complejidad de la unidad	25
<b>RA</b>	Resultados de auditorías anteriores	25
<b>CS</b>	Cambios en los sistemas	10
<b>CP</b>	Cambios de personal	10
<b>RI</b>	Riesgo inherente	15
	TOTAL	100%

**3.4.2 Calificaciones y consideraciones.**

Se otorga calificación en consideración al volumen de operaciones, complejidad, frecuencia de cambios o resultados obtenidos en los últimos períodos.

CLAVE	FACTOR	CONSIDERACIÓN	CALIFICACIÓN
TU	Tamaño de la unidad	Operaciones insignificantes	1
		Pocas operaciones	2
		Operaciones moderadas	3
		Operaciones frecuentes	4
		Operaciones muy significativas	5



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

CU	Complejidad de la unidad	Simple	1
		Poco significativa	2
		Moderada	3
		Compleja	4
		Extremadamente compleja	5
RA	Resultados de auditorías	Excelentes	1
		Satisfactorios	2
		Moderados	3
		Con deficiencias	4
		Insatisfactorios	5
NS	Nuevos sistemas	Pequeños cambios	1
		Cambios moderados	2
		Cambios frecuentes	3
		Cambios significativos	4
		Cambios radicales a nuevos sistemas	5
NP	Nuevo personal	Personal estable	1
		Rotación baja	2
		Rotación frecuente	3
		Rotación significativa	4
		Cambios totales al personal	5
RI	Riesgo Inherente	Insignificante	1
		Pequeño	2
		Medio	3
		Alto	4
		Muy significativo	5



### **3.4.3 Rangos para evaluación del riesgo (bajo, medio y alto).**

Al obtener la ponderación de todos los factores de riesgo, el valor de la sumatoria se localizará entre los rangos de la siguiente tabla y se identificará la evaluación del riesgo (bajo, medio o alto).

RANGOS		RIESGO
INFERIOR “DE”	SUPERIOR “A”	
100	175	BAJO
176	300	MEDIO
301	500	ALTO

### **3.5. Determinación del plan anual con enfoque de riesgos.**

La planeación de auditoría debe basarse en el conocimiento completo del departamento y de su modo de actuar e identificarse todas las operaciones de alto riesgo, así como los sectores problemáticos y cuando sea necesario reforzar el plan, ya que con esto se determinarán las prioridades, se conocerá que proceso debe ser auditado en que momento y con que periodicidad, los procesos de riesgo alto, una vez al año, los de riesgo medio, cada 2 años y los de riesgo bajo, podrían ser cada 3 años y según su complejidad se asignaran los recursos necesarios, otras situaciones a considerar son las siguientes:

- Identificar todos los sectores del trabajo por sistema y subsistema.
- Determinar el modo como los sistemas pueden agruparse con los fines de auditoría.
- Considerar el criterio de la dirección, en cuanto a que procesos tienen un alto riesgo.
- Valorar la vulnerabilidad de cada proceso.
- Determinar el plazo de auditoría de todos los procesos.
- Señalar ciclos de revisión de las auditorías.
- Estimar los recursos necesarios para cubrir las necesidades de auditoría.

#### **3.5.1 Actualización del plan**

Cada año la planeación debe actualizarse debido a que los riesgos cambian continuamente, por mencionar algunos casos, modificaciones a los sistemas, cambios



en el personal, necesidades de información o cambios de estrategias, de mercado o disposiciones oficiales. Puede ocurrir que a un proceso al que se le asigne un riesgo bajo, con los cambios resulte de alto riesgo o viceversa, por ello se tienen que considerar estos casos y actualizar el plan de auditoría.

**3.5.2 ¿Cómo establecer prioridades en función a su riesgo?.**

Una vez que se tienen identificados los factores de riesgo, se puede implementar un proceso sencillo para establecer prioridades de acuerdo a los criterios ya mencionados.

**3.5.2.1 Desarrollo.**

A manera de ejemplo en una hoja trabajo de Excel, en renglones se pueden listar todos los procesos, en columnas los factores de riesgo TU, CU, RA, CS, CP y RI, a cada uno de estos se les asigna un peso o importancia y se le califica del 1 al 5, el puntaje o suma del producto de estos factores se compara con la tabla de rangos, en el que se asigna la magnitud del riesgo alto, medio o bajo.

PROCESO	15	25	25	10	10	15	PUNTAJE	RIESGO
	TU	CU	RA	CS	CP	RI		
TESORERÍA	1	4	5	3	1	3		
	15	100	125	30	10	45	<b>325</b>	<b>ALTO</b>
CUENTAS POR PAGAR	2	2	3	5	4	2		
	30	50	75	50	40	30	<b>275</b>	<b>MEDIO</b>
COMPRAS	2	1	2	1	2	2		
	30	25	50	10	20	30	165	<b>BAJO</b>
ALMACENES	2	2	3	2	1	2		
	30	50	75	20	10	30	<b>215</b>	<b>MEDIO</b>
VENTAS	5	5	5	3	5	5		
	75	125	125	30	50	75	<b>480</b>	<b>ALTO</b>
TRÁFICO	2	4	2	2	5	2		
	30	100	50	20	50	30	<b>280</b>	<b>MEDIO</b>
CRÉDITO Y COBRANZAS	5	4	5	3	5	5		
	75	100	125	30	50	75	<b>455</b>	<b>ALTO</b>



### 3.5.2.2 Prioridades.

De acuerdo a la evaluación de las prioridades, los procesos de mayor a menor riesgo serían los que se muestran en el siguiente cuadro y dependiendo del volumen de las operaciones se asignarían los recursos, humanos y económicos, así mismo se determinarían los períodos de revisión.

PROCESO	PUNTAJE	RIESGO
VENTAS	480	ALTO
CREDITO Y COBRANZAS	455	ALTO
TESORERIA	325	ALTO
TRAFICO	280	MEDIO
CUENTAS POR PAGAR	275	MEDIO
ALMACENES	215	MEDIO
COMPRAS	165	BAJO

Con esto se logra ser eficiente en la aserción de prestar atención a los procesos susceptibles de sucesos que pudieran afectar el logro de objetivos de la empresa, a la vez que se inicia un proceso de planificación acorde a normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna, que indica que el director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna y que dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

Sin duda el éxito de cualquier proyecto estriba en una buena planeación, por ello el auditor interno deberá ser un estratega que aliñe su plan al plan estratégico de la empresa, asegurándose de que los objetivos estratégicos y de negocio se cumplan, en cada área sujeta a revisión asesorará a los responsables en la identificación y administración de riesgos y su actividad deberá realizarla con cuidado y estricto apego a normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna, el auditor interno deberá aprovechar al máximo sus recursos materiales, económicos y humanos, para ello deberá dar prioridad a revisiones que de acuerdo a metodología califiquen como de alto riesgo.



#### **4. Metodología de Evaluación de Riesgos de los Procesos.**

##### **4.1. Taller de auto evaluación.**

###### **Concepto.**

La autoevaluación es el conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, que permiten a la organización auto diagnosticar la situación de sus Controles, al proveer la información necesaria para establecer si estos funcionan efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten los objetivos para el cual fue creado, también determina la calidad y efectividad de los controles internos y permite emprender las acciones de mejoramiento necesarias para identificar, minimizar transferir o eliminar los riesgos.

En los procesos de Autoevaluación de controles se debe de partir del supuesto de que en las organizaciones ya existe la cultura administrativa, mediante la cual sus integrantes han comprendido lo que es el proceso de control y la identificación de riesgos, la importancia y beneficio de un fortalecido del sistema de control, así como de su responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento del proceso a su cargo.

La administración debió de adoptar un Modelo de Control, acorde a las características de la organización y su implantación apoyada por una intensa difusión de la cultura del riesgo, además de un programa de capacitación para todos los involucrados en el proceso de control, con la intención de propiciar un cambio de mentalidad del personal, haciéndoles asumir el papel de dueños del Control Interno del proceso a su cargo, facilitándoles orientación en el cumplimiento de sus metas y objetivos y la identificación de riesgos que pudieran inhibir el logro de los mismos.

La adopción de una metodología de Autoevaluación del Control, implica un proceso de Autorregulación, que favorece la Autogestión al permitir a cada nivel de la organización y a cada dueño de proceso a participar en la verificación y toma de acciones para el mejoramiento de sus controles.



#### **4.1.1. Objetivos:**

- Evaluar la efectividad de los controles establecidos en los procesos y la existencia de controles informales en las áreas responsables de dichos procesos.
- Establecer las alternativas de mejoramiento a los controles de los procesos asignados a cada área organizacional.
- Definir las acciones de mejoramiento de orden funcional e individual necesarias al mejoramiento y efectividad de los procesos.
- Proveer seguridad razonable de que todos los objetivos del negocio se podrán alcanzar

#### **4.1.2. Etapas del taller de autoevaluación.**

##### **4.1.2.1. Mapeo del proceso.**

Se requiere de un conocimiento preciso del procedimiento, así como de los controles, por lo que es necesario que con el apoyo de los responsables del proceso se describa o se diagrame, para ello se deben considerar los objetivos y las actividades de control que realizan para la consecución de los mismos.

##### **4.1.2.2. Evaluación del modelo de control**

Esta actividad se puede realizar mediante la elaboración de la matriz de riesgos la cual es recomendable desarrollarla en coordinación con los responsables, ya que se deben de determinar los objetivos y las actividades o controles que realizan para lograr alcanzarlos, en ocasiones los dueños de los procesos se manejan sin tener conciencia en los límites del riesgo, por lo que es necesario enfatizar en el concepto de riesgo, para que en la entrevista se vislumbren esos casos en los que se prevé que esos riesgos no se materialicen, mediante la realización de actividades o controles compensatorios.

Si el modelo de control interno seleccionado fue el de COSO, para la implementación del proceso de Autoevaluación en los 5 componentes del Modelo de Control, es importante determinar las herramientas que se van a utilizar para la evaluación de cada uno de ellos, es decir, cuales de los componentes conviene sean autoevaluados por la vía de los talleres de Autoevaluación del Control y cuales mediante la aplicación de encuestas. Las Mejores Prácticas relativas a la implantación del proceso de



autoevaluación, sugieren que por lo menos el componente de evaluación de riesgos sea autoevaluado a través de la realización del taller, en tanto que los otros cuatro componentes (ambiente de control, actividades de control, información y supervisión), se puedan autoevaluar a través de encuestas. Lo anterior depende de la forma, cultura y tamaño de la organización, también dependerá de si se está en una etapa de aplicación inicial o si se ha alcanzado cierta madurez por parte de la organización y de los Auditores Internos.

#### **4.1.2.3. Mitigación de riesgos.**

En esta etapa es importante identificar la persistencia de los riesgos, debido a que los controles no sean lo suficientemente fuertes y en coordinación con los dueños de los procesos determinar la forma de manejar el riesgo, si se puede mitigar, eliminar, transferir o si es posible asumir el riesgo, después de cuantificar su efecto en cuanto a probabilidad e impacto.

#### **4.1.2.4. Documentación de los hallazgos.**

La responsabilidad de la evaluación de riesgos y controles cambia del auditor, hacia el equipo de trabajo que realiza esta función.

En éste proceso de autoevaluación los reportes son hechos por los equipos de trabajo, de tal manera que los controles pertenecen al equipo de trabajo y a la administración como complemento a sus objetivos, estrategia y responsabilidades.

Un diseño adecuado de encuestas y talleres exitosos originan mucha y diversa información, por lo tanto, una función importante del equipo de Auditores Facilitadores, es recopilar y ordenar los datos que no quedaron plasmados en las matrices de Riesgo y Control, el Auditor Facilitador para integrar el informe debe considerar diversas fuentes de datos como son:

- Diagramación de los procesos.
- Matrices de Riesgo/Control analizadas en los talleres.
- Mapeo de los riesgos identificados por los participantes en el taller (probabilidad e impacto).



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- Encuestas en las que se detallan los comentarios sobre los diversos factores integrantes de los componentes evaluados.
- Registros (minutas, memorias o resúmenes) de los talleres.
- Evidencias del control y de su efectividad (pruebas).

El informe de los resultados en su forma pudiera guardar cierta semejanza con los informes de Auditoría, pero en realidad es diferente, ya que el informe debe contener la esencia de las discusiones de los participantes en el taller, el Auditor Facilitador únicamente recopila selecciona y ordena la información y finalmente, redacta de manera legible, comprensible y clara las opiniones del personal participante.

En este proceso el auditor debe procurar no emitir su opinión e integrar objetivamente los resultados de la autoevaluación, este detalle es lo que hace la diferencia con un informe de auditoría.

Otra diferencia es que una copia del informe se entrega a cada uno de los participantes, como constancia de lo acordado y de los compromisos y responsables establecidos en cada uno de los hallazgos, pero sobre todo, como evidencia de que los resultados fueron comentados y estuvieron de acuerdo con las conclusiones a las que se llegaron.

### **4.2. Software para evaluación de control interno, reportes de excepción y bases de datos.**

Existen en el mercado desarrollos que apoyan de forma práctica la labor del auditor interno y ofrecen ventajas para una eficiente planeación y ejecución de su trabajo.

#### **4.2.1 MEYCOR COSO**, para personalizar y mejorar el detalle y la información de la revisión.

- Contiene una guía metodológica que facilita la aplicación de la metodología COSO y lo asiste durante todo el proceso de revisión.



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

- Permite codificar los niveles jerárquicos de la organización para así determinar el organigrama de acuerdo a la nomenclatura de la misma.
- Identifica los procesos y sub-procesos, además puede efectuar un ranking de los mismos, así como asociarlos a las áreas correspondientes.
- Capacidad para la creación de grupos de trabajo y de revisores, que facilitan la distribución de las tareas.
- Asigna a los revisores privilegios de Administrador.
- Contiene los objetivos, riesgos y actividades de control genéricos del Informe COSO.
- Maneja varias versiones de los cuestionarios generales.
- Determina las actividades de control que luego serán objeto de auditoría.
- Usa de ponderadores a nivel de procesos, objetivos y riesgos.
- Evalúa los cuestionarios generales a cualquier nivel jerárquico.
- Exporta todos los reportes a formato RTF, HTML y EXCEL.
- Exporta todas las gráficas a formato BMP.
- Genera formularios de evaluación de cuestionarios generales en HTML.
- Sincroniza cuestionarios generales y evaluación de riesgos y actividades de control de bases off-line.
- Acceso multi-usuario a la evaluación de riesgos y actividades de control.
- Efectúa el ranking de los procesos.
- Compara resultados de diferentes períodos.
- Incluye ayuda en línea.

### **4.2.2 Auto audit.**

Auto audit es un sistema completo para la automatización de la función de Auditoría, soportando todo el proceso y flujo de trabajo, desde la fase de planificación, pasando por el trabajo de campo, hasta la preparación del informe final. Además del manejo de documentos y papeles de trabajo en forma electrónica, AutoAudit permite seguir la metodología de evaluación de riesgos a nivel de entidad o de proceso, la planificación de auditorías y recursos, seguimiento de hallazgos, reportes de gastos y de tiempo, control de calidad, y



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

cuenta con la flexibilidad de un módulo de reportes "ad hoc". Todos estos módulos están completamente integrados y los datos fluyen de uno a otro automáticamente.

**4.2.3** Las familias de productos y servicios de ACL Services, líderes en el mercado mundial en cuanto a seguridad, alta funcionalidad y continuación del negocio, son representadas, soportadas integralmente y distribuidas por nuestra empresa. Eniac comercializa ACL Software, una herramienta CAATT (Herramientas y Técnicas de Auditoría Asistida por Computador) para análisis y extracción de datos.

### APLICACIONES DE ACL:

- Análisis de Riesgos.
- Análisis y detección de fraudes.
- Identificación de excepciones y anomalías.
- Identificación de problemas de control.
- Evaluación de procesos y cumplimiento de estándares.
- Señalar excepciones y destacar áreas que requieren atención.
- Localizar errores y posibles irregularidades.
- Recuperar gastos o ingresos perdidos, detectando pagos duplicados.

#### **4.2.3.1 Methodware**

Es uno de los líderes mundiales en la producción de software de Gestión del riesgo Auditoría. Sin importar los requerimientos y tamaño de la organización, las amigables y flexibles herramientas, se adaptarán y simplifican significativamente sus procesos de evaluación.

Contiene herramientas que soportan estándares de aceptación mundial, para apoyar la implementación estructurada, efectiva y eficiente de sus proyectos de modernización. También soluciones integrales, basadas en estándares mundiales y en productos de software con un enfoque de avanzada, con madurez, funcionales y amigables, se han



## El auditor interno en la identificación y administración de riesgos

constituido en un apoyo efectivo para implementar toda estrategia orientada a modernizar los procesos de:

- Administración del Riesgo (Sistema de Control Interno y la Auto Evaluación del Riesgo y Control (CRSA).
- La Gestión, Control (Seguridad) y Auditoría de la Tecnología de Información (TI).
- La Auditoría Integral y cualquier tipo de Auditoría (Interna, Externa, de calidad, etc.)

### **4.2.3.2 Enterprise risk assessor (ERA)**

Es una solución excepcional para todas las organizaciones que quieren mantener información flexible y efectiva de la gestión de sus Riesgos a nivel corporativo y de sus unidades de negocio

Combina la integridad del estándar del gestión del Riesgo AS/NZS:4360 con los conocimientos de expertos a nivel mundial

Permite estructurar modelos de riesgo con base en el modelo COSO, ISO 17799 y otros. Apoya el cumplimiento de Basilea y la ley Sarbannes Oxley

### **4.2.3.3 Proaudit advisor.**

Automatiza la ejecución de las auditorías con dos tipos: Paso a Paso o Basada en la gestión del riesgo.

Herramienta de papeles electrónicos para registrar y adjuntar todos los aspectos relevantes del proceso de auditoría.

Consistente con las guías COSO, Cadbury y el estándar AS/NZS: 4360

### **4.2.3.4 Planing advisor.**

Herramienta de planificación de las auditorías basada en Modelos de factores/criterios de Riesgos y supervisión continua de las mismas.

Complementa al ProAudit Advisor para constituir una solución integral para automatizar todo el proceso de auditoría.



### **4.3. Herramientas gráficas, flujogramas de operación.**

#### **4.3.1. Concepto:**

Es una herramienta que ayuda a conocer fácilmente los pasos, actividades y controles que se llevan a cabo para lograr cierto resultado, incluso cuando el diseño se realiza en bloques o áreas de responsabilidad, se puede percibir a simple vista la segregación de funciones que existe en la elaboración de un producto, la prestación de un servicio, así como en la preparación de información financiera o de producción o la combinación de éstas.

Otra bondad es que facilita el análisis de un proceso, identificando deficiencias o duplicidad de actividades y proporciona el sustento para proponer las posibilidades de mejora del proceso.

**4.3.2.** Es muy importante que para ser eficiente en su elaboración, se considere lo siguiente:

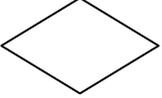
- El objetivo de su preparación.
- La selección del personal con el conocimiento del área.
- En donde inicia y termina el proceso.
- Ser analítico y concreto en lo que se describe en cada símbolo.

**4.3.3.** Las recomendaciones generales para la elaboración de flujogramas.

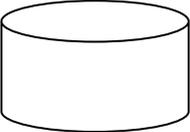
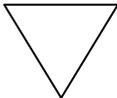
- La descripción en cada uno de los símbolos deberá ser clara y concisa identificando plenamente el inicio y el final del proceso.
- Identificar los grupos de acciones más relevantes del proceso (transacciones) y establecer su secuencia temporal.
- Es recomendable que el inicio se ubique en el borde superior izquierdo y el fin del proceso en el borde inferior derecho, para que su lectura sea de izquierda a derecha.
- Cuando se describa un proceso a través de diferentes áreas, separar con línea punteada las actividades que desempeña cada una y describirlas del borde superior al inferior.
- Las líneas de flujo por ningún motivo deberán cruzarse entre sí, se usaran conectores de página, cuando el flujo deba continuar en la siguiente hoja.



**4.3.4.** La simbología y descripción puede ser la siguiente:

	<p><b>Inicio de proceso</b> Se debe identificar plenamente el inicio del proceso</p>
	<p><b>Proceso</b> Al describir las actividades del proceso se debe ser claro y concreto pero crítico y cuestionar: ¿Es necesaria esta operación? ¿Cuál es la relación costo-beneficio añadido que aporta?. ¿Es una operación redundante? ¿Es fuente de errores frecuentes?</p> <p><b>Reproceso.</b> En ocasiones las comprobaciones dan lugar a un reproceso y las actividades son repetitivas y pueden estar asociadas a deficiencias, por lo tanto el análisis debe ser objetivo para proponer su eliminación u optimización, después de plantearse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Son necesarias todas las actividades?</li><li>- ¿Se podrían detectar antes las deficiencias?</li><li>- ¿Evita que se repita el error?</li><li>- ¿Cuál es el costo del reproceso?</li><li>- ¿Cuál es la frecuencia de las distintas deficiencias detectadas?</li></ul>
	<p><b>Decisión</b> Cuando alguna decisión implica algún tipo de comprobación y esta operación conlleva al retroceso del flujo a un evento anterior, es de cuestionarse: ¿La comprobación es necesaria?</p>



	<p>¿La comprobación esta completa? ¿La comprobación es repetitiva?</p> <p>Con frecuencia estas comprobaciones se refieren a rangos de autorización (compras, ventas, liberación en sistemas de información, etc.) o controles (conciliaciones, presupuestos, etc.) establecidos en políticas de las instituciones, es de considerar si las condiciones son coherentes o vigentes con la realidad.</p>
	<p><b>Documento</b></p> <p>Un proceso puede iniciar con la recepción de un documento derivado de un proceso anterior o bien puede ser sujeto a validación, como una requisición de compra, pedido, contrato, conciliación, póliza de diario, póliza cheque, etc.</p>
	<p><b>Base de datos</b></p> <p>Al analizar el símbolo de bases de datos, es necesario evaluar las posibilidades de error, duplicidad de tareas o la realización de trabajo inútil y corroborar si:</p> <p>¿Es útil la información que contiene? ¿Es redundante dicha información? ¿Se mantiene al día? ¿Es la única fuente para esta información? ¿Cómo se puede utilizar para el seguimiento y mejora del proceso?</p>
	<p><b>Archivo</b></p> <p>Es imprescindible indicar en que parte del proceso se genera la información y en donde físicamente se almacena la documentación,</p>



	para que en caso de corroboración de elementos de control se tenga ubicada.
	<b>Fin de proceso.</b> La conclusión de las responsabilidades para obtener el resultado de un área, debe ser plenamente identificada.
	<b>Conector de interior de página</b> Se utilizan para evitar el cruce de líneas entre las indicaciones del flujo de un proceso.
	<b>Conector de página - a página</b> Se usa Cuando para la descripción de un proceso no fue suficiente una hoja y se requiere continuar en la siguiente, con la indicación A su hoja destino y DE la hoja que procede.
	<b>Flujo de la información</b> Indica la trayectoria de la operación y por ningún motivo una línea deberá cruzar a otra, permiten enlazar los símbolos de un sentido único pueden ser horizontales o verticales y cada una de ellas debe tener un único símbolo de partida o de destino.
	<b>División de áreas de responsabilidad</b> Indica el área a través de la que fluye la operación.



#### **4.4. Matriz de riesgos (catálogo).**

Este documento es una herramienta imprescindible para llevar un registro de los controles que se ejercen para la consecución de los objetivos, así como los posibles riesgos que pudieran inhibir lograr alcanzarlos, se describen las actividades y diferentes referencias de los controles, porque no obstante de su implementación persisten riesgos inherentes o residuales, cuya probabilidad e impacto es evaluada para su adecuada administración, instaurando controles compensatorios para la mitigación de los riesgos, un elemento que da la pauta de que el control opera eficientemente, es la aserción del indicador de desempeño.

Enseguida se enumeran los eventos que deben formar parte de esta matriz, los cuales en forma de columnas se convierten en una herramienta eficiente para la gestión de riesgos.

##### **4.4.1. Objetivo.**

El primer elemento a definir son los objetivos del área, pueden estar a tres diferentes niveles los estratégicos, tácticos y operativos, los objetivos a nivel empresa se encuentran vinculados y se relacionan con otros objetivos mas específicos, todos ellos con el propósito de lograr que se cumpla la estrategia de la empresa.

##### **4.4.2. Actividades de control.**

En manuales de procedimientos se describen actividades que se realizan para la consecución de los objetivos, pueden estar incluidas o por separado las políticas que obedecen a grados de autoridad y controles que se ejercen a través de jerarquías como son: autorización, supervisión, conciliación e incluso los mismos indicadores de desempeño.

En un proceso de autoevaluación es necesario que los dueños de los procesos describan todas esas actividades que realizan en su operación, así como los controles que ejercen, por ello la importancia de la participación del auditor interno en su rol de facilitador, para orientar e identificar los controles, la evidencia del control y corroborar su aplicación.



#### **4.4.3. Riesgo.**

Es esencial identificar los riesgos para administrarlos eficientemente, conocer el riesgo aceptado y la tolerancia que reconoce la institución y evaluar su razonabilidad, recordando que un riesgo es cualquier evento que pudiera inhibir el logro de los objetivos.

Para esta labor el auditor debe estar bien preparado y sus conocimientos en identificación de riesgos deberán ser sólidos, para convencer a los dueños de los procesos y brindar seguridad en el asesoramiento, logrando romper paradigmas.

#### **4.4.4. Probabilidad e impacto.**

La evaluación de la materialización de un riesgo debe realizarse en términos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de establecer prioridades en su mitigación, ya que aquellos de alto riesgo pudieran tener efectos catastróficos, para su evaluación pueden considerarse los criterios establecidos en el Capítulo 3.5.2. .

#### **4.4.5. Actividades para su mitigación.**

Se deben considerar los eventos que pudieran contribuir a la materialización de un riesgo, en esto los responsables de las áreas pueden contribuir aportando un listado o inventario de sucesos que de acuerdo a su experiencia pudieran ser eventos perjudiciales para su operación. Estas situaciones deben ser informadas a los niveles de competencia para que de acuerdo a su autoridad se tomen acciones preventivas o correctivas.

#### **4.4.6. Índices o indicadores de desempeño.**

Invariablemente se asocian a un objetivo específico, por medio de estos se puede evaluar la mejora de la capacidad competitiva y en que grado se están alcanzando los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa o de los procesos.

Es elemental contar con un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo de las variables clave, para esto es necesaria su identificación y en función de ésta, la determinación de aquellos indicadores de control que mejor permitan controlar



la evolución de la capacidad competitiva de la empresa y de los diferentes departamentos o unidades.

Los indicadores pueden orientar de forma preventiva así como correctiva y de forma cuantitativa señalar la eficacia de la gestión de cada responsable, departamento o unidad de producción y permiten establecer prioridades y orientar la actuación de los responsables.

#### **4.4.6.1. Indicadores financieros.**

Expresados en términos monetarios, pueden señalarse los relativos a los costos (unitarios o absolutos), ventas, margen, beneficio, rentabilidad del capital propio, rendimiento del activo, rotación del capital, rotación del activo, plazo de cobro, plazo de pago, disponibilidad financiera, tesorería, etc.

#### **4.4.6.2. Indicadores de carácter no financiero (comercial y de producción).**

- a) Indicadores de carácter comercial, pueden incluirse la cuota de mercado, las unidades vendidas, crecimiento de las ventas, fidelidad de los clientes, nuevos clientes, notoriedad de la marca respecto a la competencia, eficacia publicitaria, plazo de entrega, devoluciones, satisfacción de la clientela, etc.
- b) Entre los indicadores del ambiente productivo, la productividad, unidades fabricadas, unidades defectuosas, horas utilizadas y perdidas, plazo de entrega, devoluciones, ausentismo, etc.

#### **4.5. Mapas de riesgo.**

Son otra herramienta de evaluación y control que presenta en forma grafica la probabilidad e impacto de la materialización de los riesgos de un proceso, también puede mostrarse en forma de mapa de calor, el verde representa un riesgo bajo, el amarillo un riesgo medio y el rojo un riesgo alto, de esta manera se visualizan las áreas, operaciones o transacciones de mayor atención, a las cuales se les tiene que dar prioridad para reforzar controles y tomar acciones, para evitar la materialización de los riesgos y lograr el cumplimiento de los objetivos.



#### **4.6. Reporte de riesgos y seguimiento.**

El enfoque del informe dependerá del rol del auditor interno en ese momento, si lo hace como asesor de la gestión de riesgos o como supervisor, en ambos casos deberá agregar valor.

##### **4.6.1. ¿Cómo asesor?**

Su participación deberá ser objetiva, en el informe respetará la opinión de los participantes y la identificación que hicieron de los riesgos, así como de la evaluación de las actividades de control y su posibilidad de mejora, cuando el grupo dude los conducirá de forma imparcial y objetiva hacia la razón, ayudándolos a identificar el riesgo y podría validar si el criterio para su administración es razonable, sin que el auditor imponga el riesgo residual o la tolerancia al riesgo y que tampoco se involucre en la gestión del riesgo.

El informe deberá redactarse claramente y en lenguaje comprensible, sin dejar de ser objetivo al identificar deficiencias, las cuales serán comentadas con los responsables, quienes deberán estar de acuerdo con el planteamiento, al igual que con las recomendaciones para mejorar los controles y evitar la materialización de riesgos.

##### **4.6.2. ¿Cómo supervisor?**

En todo momento el auditor interno deberá observar su apego a las normas relativas a su actividad, por lo que el informe de resultados obtenidos además de ser claro, conciso, constructivo, completo, oportuno y satisfacer lo relativo al concepto de auditoría interna, debe ser producto de una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización y ayudar 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.

Al hablar de aseguramiento y hacer las propuestas para reforzar los controles evitando que los riesgos se materialicen, implica agregar valor.

Deberá contar con elementos que formalicen su elaboración y difusión, dependiendo del funcionario a quien se dirija, podrá ser un resumen ejecutivo o un informe detallado:



#### **4.6.2.1. Resumen ejecutivo.**

El formato puede variar dependiendo de la institución y las necesidades, sin embargo invariablemente deberá ser oportuno, objetivo y en un lenguaje sencillo plantear las situaciones de riesgo y las alternativas para reforzar controles y aprovechar oportunidades, así mismo como va dirigido a funcionarios de nivel con atribuciones para tomar acciones correctivas, los criterios para reportar los hallazgos por su importancia podrían ser los establecidos en la gestión de riesgos corporativos, cuando exista la probabilidad de que ocurra un evento cuyo impacto sea grave y se produzca un acto ilegal o inadecuado, acontezca una pérdida significativa de los activos, se inhiba alcanzar objetivos clave, se produzca un efecto negativo en la reputación e imagen de la empresa o la emisión de información inadecuada, considerando este contenido seguramente agregará valor a la operación.

El formato podría ser el siguiente:

Encabezado (Área auditada, Tipo de auditoría, Período de la auditoría)

Objetivo de la auditoría

Alcance.

Conclusión.

Observaciones y una descripción resumida de los riesgos identificados mas relevantes, sus Recomendaciones, los Comentarios de los responsables y el seguimiento (respuesta a los riesgos).

#### **4.6.2.2. Informe detallado**

Este informe es el sustento para la elaboración del informe ejecutivo, por lo que debe ser claro y objetivo y una situación muy importante es que debe ser elaborado después de comentar el borrador con los responsables del área, para recabar sus comentarios y conciliar con ellos cualquier duda respecto al planteamiento de las observaciones del auditor y deberán estar de acuerdo con las observaciones y recomendaciones del auditor, en sus comentarios podrán exponer las opciones o remediaciones que han considerado o si es que las han iniciado y en que etapa se tienen, con el propósito de mejorar el proceso, corregir o subsanar una situación de riesgo, quedando asentado en la columna de comentarios del auditado.



De igual manera si no se llegara a un acuerdo en cuanto a la exposición al riesgo o al origen de la deficiencia, se mencionaran las justificaciones que el auditado exponga, con la intención de que si no esta en su nivel jerárquico resolver la situación de riesgo, se haga del conocimiento del funcionario que tenga las atribuciones para realizar las acciones correctivas pertinentes, todo esto con la intención de involucrar a los responsables para que se coordinen esfuerzos y se evite la materialización de riesgos, evitando la consecución de riesgos consecuenciales que pudieran lesionar el patrimonio o la imagen de la empresa.

Los elementos del informe pueden ser los siguientes:

a) Caratula de informe.

- Encabezado (Área auditada, Tipo de auditoría, Período de la auditoría)
- Objetivo de la auditoría.
- Alcance.
- Conclusión.

b) Detalle en forma de matriz de los hallazgos de auditoría

- Observación (causa y efecto)
- Riesgo.
- Recomendación.
- Comentarios del auditado o responsables.

c) Anexos que soportan observaciones

**4.6.2.3. Seguimiento** (respuesta a los riesgos).

Una auditoría no se puede dar por concluida si no existe un seguimiento a las recomendaciones y se toman acciones correctivas, esto obedece a que no todas las remediaciones pueden prosperar de inmediato, abra algunas que por sus características pueden tomar un período prolongado, como la creación o modificación de un procedimiento, la actualización de una política, el desarrollo de un programa (software) para la emisión de reportes de excepción, etc., deberá llevarse un control de las recomendaciones y en que momento son remediadas las situaciones de riesgo, así mismo en cada sesión del comité reportar la falta de atención a las mas relevantes que pudieran poner en riesgo el patrimonio o imagen de la empresa.



Es necesario que las empresas se alleguen de las herramientas y el conocimiento necesarios para una eficiente administración de riesgos, pero sobre todo que tengan la actitud y voluntad para el cambio. Y asumir que es responsabilidad de cada titular de proceso realizar la gestión de sus riesgos, identificarlos y administrarlos, determinando su apetito y riesgo residual y que auditoría supervisa y asesora en la gestión de ese riesgo de una manera ágil con herramientas de acuerdo a necesidades de cada entidad; los medios electrónicos en esta época son imprescindibles y es necesario darles la fiabilidad para valerse de ellos, los software que se mencionaron son algunos de los que existen en el mercado.

No es obstáculo el no contar con medios electrónicos sofisticados, los talleres de autoevaluación en los cuales se obtienen narrativas y diagramaciones en coordinación con los responsables de los procesos, sirven de base para elaborar matrices de riesgos, mismas que con una buena asesoría por parte del auditor, muestran información valiosa para una adecuada administración de riesgos, debido a que en ésta se plasman los conocimientos de los responsables con respecto a las fortalezas y debilidades de su operación y sus controles y el criterio del auditor, para coadyuvar a la identificación de riesgos.



## CASO PRÁCTICO

### I. ANTECEDENTES:

1. En la planeación y desarrollo de auditorías existen tres etapas que son importantes para realizar eficientemente la labor de auditoría interna y visualizar el rol del auditor como asesor y promotor de la gestión del riesgo, contribuyendo con esto a la consecución de objetivos, mejora de procesos y prevención de riesgos consecuenciales que podrían lesionar el patrimonio de la empresa.
  - 1.1. La planeación estratégica, basada en las fortalezas y debilidades, así como la determinación de prioridades en función a la evaluación de riesgos de cada proceso (planeación anual).
  - 1.2. La parte táctica, al abordar los procesos de mayor riesgo, elaborando programas de auditoría con un alcance que permita identificar los riesgos en cada una de las transacciones del proceso y difundir la cultura del riesgo, lo cual al auditor interno le da el rol de asesor.
  - 1.3. La parte operativa de auditoría interna, que es la ejecución con apego a normas, sustentando su labor con papeles y evidencias que le permitan identificar riesgos y respaldar su juicio y tomar el papel de consultor, cuando las gerencias o dueños de los procesos tengan diferentes apreciaciones del riesgo a que están expuestos y pueda conciliar y unificar criterios en cuanto a la identificación del riesgo, dejando claro que es responsabilidad de cada dueño de proceso establecer una adecuada gestión del riesgo.



## II. DESARROLLO

1. **Planeación táctica**, el caso que presentaré será a partir de la segunda etapa suponiendo que se ha cumplido con la primera, de la cual ya mencioné el aspecto teórico en capítulos anteriores. El desarrollo será acerca del proceso de abastecimientos de una entidad, considerando que en la evaluación de riesgos se determinó un riesgo alto, lo cual implicaría dar prioridad al proceso de compras.
2. El programa de revisión debe tener un alcance en el cual se puedan evaluar los 7 elementos del control interno que establece el modelo COSO ERM gestión de riesgos empresariales (ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a riesgos, actividades de control, información-comunicación y supervisión).
3. **El conocimiento general del proceso lo podremos obtener a través de las siguientes fuentes:**

### Ambiente de control

- 3.1. Entrevistas con los dueños de los procesos.
- 3.2. Organigramas, funsiogramas y perfiles de puesto, estos documentos son indicadores de la forma en que la empresa delega autoridad, asigna funciones y describe las competencias de los integrantes del proceso, por lo que el conjunto de estos elementos revela parte de la segregación de funciones.
- 3.3. Código de ética y conducta, en un proceso como el de compras el elemento mas vulnerable es el humano, debido a que si no se definen normas de conducta se pueden gestar conflictos de interés, por lo que el auditor deberá comprobar que los códigos de conducta existan y sean difundidos de tal manera que el personal tenga pleno conocimiento de ellos y sus funciones sean desempeñadas con honestidad e integridad.



#### Actividades de control

- 3.4. Manuales de procedimientos en ellos encontramos la forma de familiarizarnos con las transacciones y el ambiente de control, objetivos, actividades de control, así como de la información que se emite.
- 3.5. Las políticas, en las que se describen actividades de control, que pueden ser controles preventivos y correctivos, así como niveles de autorización de diferentes transacciones.

#### **4. Diagramación del proceso:**

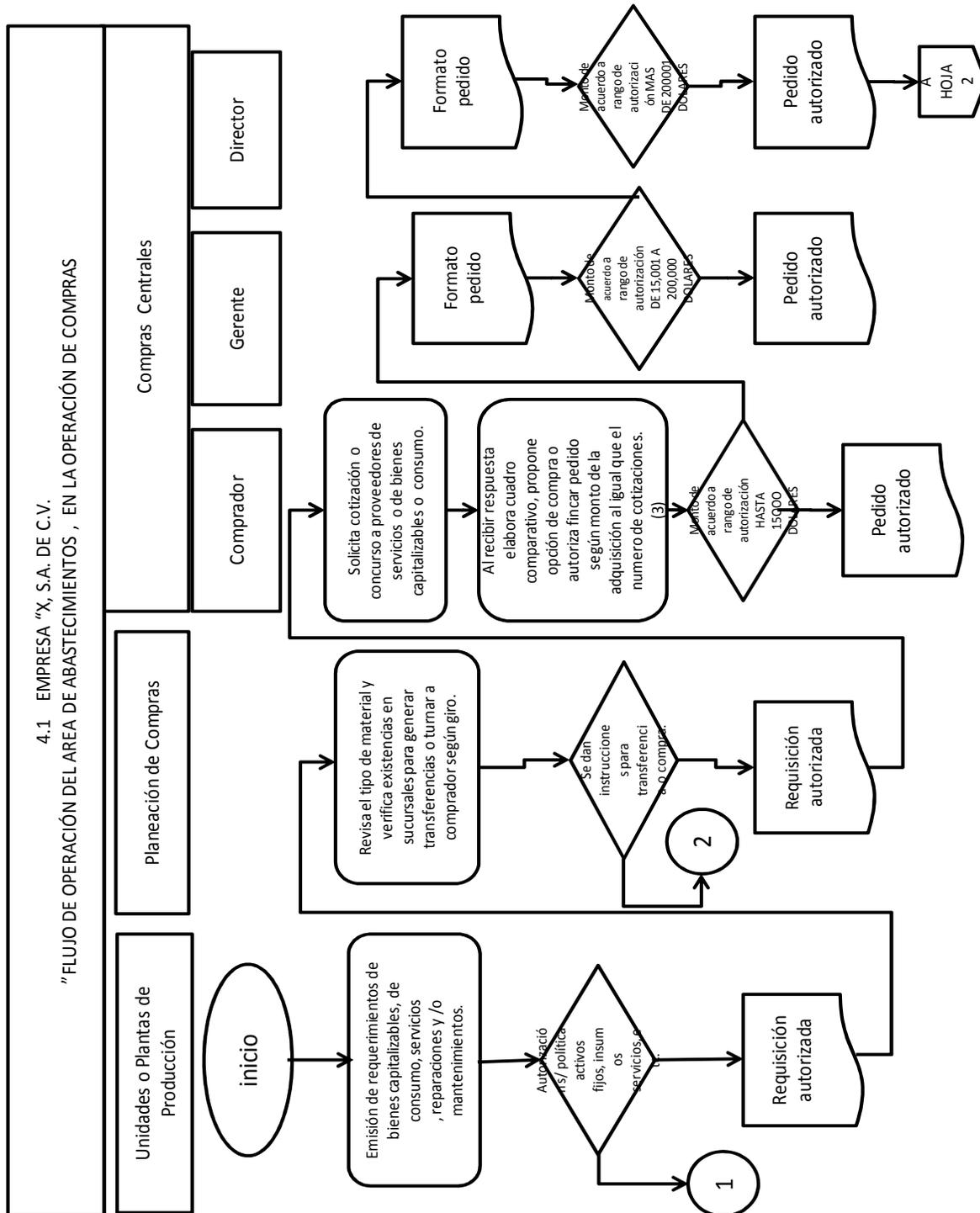
Con la información recabada en los puntos anteriores y el apoyo de los dueños de los procesos, se pueden elaborar diagramas de flujo, corroborando si lo que se describe en manuales se apega a la realidad de operación y si existe una adecuada segregación de funciones, las desviaciones significativas deberán ser evidenciadas, enfatizando el riesgo que implica; con esto el auditor aportará valor a el área y podría ser el inicio de un proceso de autoevaluación.

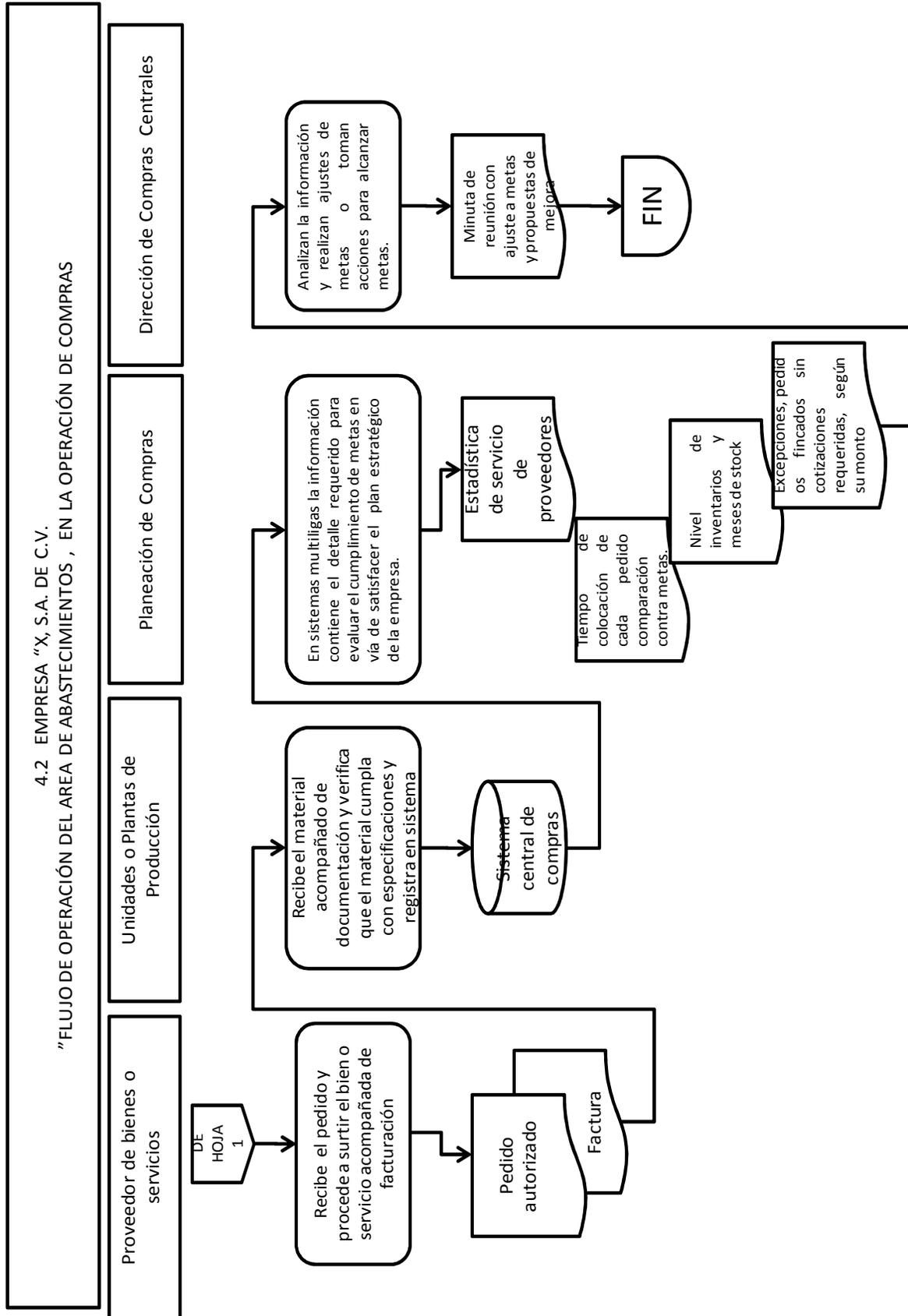
Hay que recordar que la diagramación utilizada por el auditor interno debe buscar la manera de hacer notar el momento en el que se ejercen los controles y la forma de cómo se transfieren las operaciones a los funcionarios a los cuales se les han otorgado los poderes de acuerdo a políticas y tienen las atribuciones para autorizar esos eventos, con el propósito de que en la diagramación se visualice gráfica y claramente la segregación de funciones.

- 4.1. Hoja No.1 Los símbolos de decisión hacen referencia a un proceso de control en el cual, el flujo de la operación puede continuar solo si se cumple con la condición que se indica, de lo contrario se turna a quien tenga las atribuciones o a quien le corresponda la función.
- 4.2. Hoja No. 2 En esta se muestra la recepción de la mercancía y su entrada al sistema así como la información de salida que pueden ser reportes de control o de



excepción, en los que se evalúa si se cumple con los objetivos establecidos (Indicadores de desempeño) y con esta información la gerencia toma acciones para corregir el proceso, en esta etapa se pueden evidenciar riesgos y/o aprovechar oportunidades.







## 5. Matriz de riesgos:

5.1. La elaboración de la matriz de riesgos sería el paso a seguir, el auditor deberá de contar con el apoyo del dueño del proceso, ya que en esta se plasman los siguientes elementos.

5.1.1. Objetivos (estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con disposiciones).

- Objetivos de Información Financiera, son aquellos relacionados con la obtención de información financiera suficiente y confiable.
- Objetivos de Operación, son los que pretenden lograr efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Objetivos de Cumplimiento, son los que se orientan a la adhesión a las leyes, reglamentos y políticas emitidas por la administración.

5.1.2. **Actividades de control** para cumplir con los objetivos, en coordinación con el dueño del proceso, realizar un recorrido por el proceso identificando actividades y controles preventivos, correctivos, manuales o automáticos.

5.1.3. **Descripción del riesgo identificado**, recordando que son eventos que pueden inhibir el logro de los objetivos.

5.1.4. Clasificación del riesgo:

- **Inherente**, Es aquel al que se enfrenta una entidad por la misma naturaleza de la operación del negocio o sus transacciones.
- **De control**, relacionados a controles de información, operación y cumplimiento de normas, establecidas para minimizar el riesgo inherente.
- **De detección**, cuando existen restricciones en la información que emite un sistema, que el auditor no tenga las competencias o las pruebas no sean suficientes para identificar deficiencias o errores.
- **Residual**. Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.



5.1.5. **Respuesta al riesgo.** Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

5.1.6. Cuantificación de la probabilidad e impacto del riesgo identificado.

- Probabilidad o frecuencia con que un riesgo puede materializarse.
- Impacto, estimación de la importancia o efecto que produce al materializarse.

5.2. Matriz de riesgos de la operación del área de abastecimientos:



OBJETIVO	Secuencia de Riesgos	ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA A RIESGOS
Proporcionar un flujo continuo de insumos, refacciones y servicios, necesarios para la operación de la organización.	1	La empresa cuenta con un sistema de almacenes que administra las existencias y de acuerdo a parámetros establecidos, en automático formula el punto de reorden y se disparan las requisiciones a los compradores según su giro.	Que no se obtenga un flujo óptimo en el abasto, Por el número elevado de ítems, pueden haber Materiales o servicios que no estén dados de alta en el sistema o con parámetros no actualizados.	De control	Revisiones periódicas al sistema para actualizar parámetros o dar de alta nuevos ítems.
Mantener normas de calidad adecuadas.	2	Las áreas de operación llevan estadísticas de rendimiento de insumos y refacciones, así como de la satisfacción del usuario con el material o servicio.	Que los sistemas de almacenes o mantenimiento no sean actualizados con nuevos ítems y se adquieran Materiales de mala calidad que demeriten el producto o retrasen los procesos de producción.	De control	La dirección de abastecimientos se reúne con las áreas de operación, para recibir opinión en cuanto al servicio y calidad de las adquisiciones
Comprar los insumos y servicios necesarios al precio más bajo posible.	3	Se hacen concursos con diferentes proveedores y dependiendo de la calidad y tiempo de entrega se elige la opción más rentable.	Que los materiales o insumos sean de importación y existan variaciones considerables en el tipo de cambio de la moneda en que se adquieren.	Inherente	Operaciones, realiza estudios para utilizar materiales o servicios con proveedores nacionales sin dejar de obtener la misma calidad que el de importación.



<b>OBJETIVO</b>	<b>Secuencia de Riesgos</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>RESPUESTA A RIESGOS</b>
Obtener el suministro en un tiempo óptimo.	4	Existe un sistema en el que se alimentan los factores de logística para que se soliciten oportunamente de acuerdo a su existencia tipo de material de fabricación, marca de proveedor, nacional o de importación etc.	Parámetros no actualizados, por variables de precio y/o falta de existencias en el mercado de los materiales o componentes, de insumos o equipos, que pueden retrasar el suministro.	De control e Inherente	Tomarán en cuenta factores externos que puedan afectar el reorden y adecuar los parámetros a esas condiciones.
Buscar y mantener proveedores competentes.	5	El sistema de abastecimientos cuenta con el historial de la atención de proveedores.	Corrupción de compradores, que pudieran aprovechar la falta de actualización de la base de datos (estadística de servicio).	Inherente	Existe código de ética y conducta y será difundido.
Mantener costos administrativos lo más bajos posibles.	6	Se cuenta con políticas de gastos de viaje para visitas de compradores a proveedores e inspectores de materiales de fabricación.	Visitas a proveedores en países en los que las cuotas de viaje no son suficientes.	Inherente	Se asume el riesgo por ser una necesidad de aprovisionamiento



<b>OBJETIVO</b>	<b>Secuencia de Riesgos</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>RESPUESTA A RIESGOS</b>
Mantener existencias optimas y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo.	<b>7</b>	Celebración de convenios de suministro o consignación, para asegurar calidad, precio y tiempo de entrega.	Falta de difusión de proveedores de convenio. Falta de actualización de precios en el sistema.	De control	Se hará una difusión exhaustiva con respecto a proveedores de convenio y se analizarán los medios para actualizar precios con mayor oportunidad.
Dar un seguimiento oportuno con el proveedor a partidas pendientes de recibir.	<b>8</b>	El sistema de almacenes refleja en forma automática el status de pedidos proporcionando un estado de partidas pendientes de surtir.	Que los almacenes no registren oportunamente los materiales y queden en aéreas de recepción materiales sin registrar.	De control	Se darán instrucciones para reforzar la supervisión en áreas de recepción para que se registren las entradas en forma oportuna.
Monitorear el registro de entradas de materiales a los almacenes para que se ingrese la información al sistema de forma oportuna y completa y los pedidos se den por completos.	<b>9</b>	El sistema posee un modulo de inconformidades que emite un reporte de discrepancias en unidad de medida y precio, en comparación con la orden de compra.	Errores de captura en sistema de los números de inventario o diferente unidad de medida, desvirtuando la información contra lo fisico.	De control	Se realizan inventarios selectivos para corregir fisico contra teórico



OBJETIVO	Secuencia de Riesgos	ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA A RIESGOS
Identificar datos sobre compras rechazadas analizarlas y corregirlas en forma oportuna.	10	El sistema posee un monitoreo de inconformidades que emite un reporte de discrepancias en especificación de materiales y sólo es posible la corrección por el comprador.	Falta de supervisión en captura y posibles errores en descripción de materiales, con lo que además de desvirtuar el físico teórico, se podrían tener problemas de suministro por ser materiales con otra logística de compra.	De control	Incrementar supervisión en el momento de emitir el reorden, inspeccionando si el material es correcto.
Validar los cambios a las ordenes de compra al ser autorizados por un funcionario de nivel apropiado.	11	Los cambios a unidad de medida, precio o especificaciones del material solo pueden ser autorizados por un funcionario con atribuciones, parámetro establecido en sistema.	Ataque de virus al sistema que pudiera invalidar el modulo de autorizaciones de ordenes de compra.	De detección	Restringir el acceso físico a terminales en las que se encuentra instalado el programa de compras.
Adquirir bienes y servicios únicamente a partir de requisiciones autorizadas por funcionario de nivel apropiado del área solicitante.	12	El sistema tiene parametrizados niveles de autorización para la liberación de requisiciones por funcionarios con atribuciones.	Ataque de virus al sistema que pudiera invalidar el modulo de autorizaciones de requisiciones.	De control	Planeación de compras y el sistema, únicamente dirigen requerimiento a compradores con el debido soporte y autorización.



OBJETIVO	Secuencia de Riesgos	ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA A RIESGOS
Asegurar que las funciones del personal de compras no se relacionen con las de recepción, cuentas por pagar, cobrar y contabilidad.	13	Los manuales de procedimientos, organigramas e incluso los parámetros que se establecen en el sistema, habilitan al comprador únicamente para desempeñar sus funciones de compras.	Existe una adecuada segregación, sólo se podría tener acceso a otros módulos con la confabulación de otros empleados.	De control	El riesgo no es significativo.
Preparar órdenes de Compra, identificando a los proveedores, cantidades solicitadas, precios, plazos de entrega, descuentos, fletes y otras condiciones comerciales.	14	El sistema contiene parámetros como unidades de medida precios y especificación de materiales según catálogos, pero no otras condiciones comerciales.	El sistema no identifica los descuentos que pudieran tener ciertos materiales y podría omitirse su aplicación.	De detección	Se reconsideraran estos parámetros para migrar la información a cuentas por pagar y proceder a su aplicación.
Comprar únicamente con la autorización de un funcionario de nivel apropiado.	15	Existen rangos de autorización en política, para compras de materiales y se encuentran parametrizadas en el sistema.	La política de compras no ha sido actualizada desde hace 10 años y es obsoleta.	De control	Se comentó con la gerencia y la dirección y lo plantearan a la presidencia.

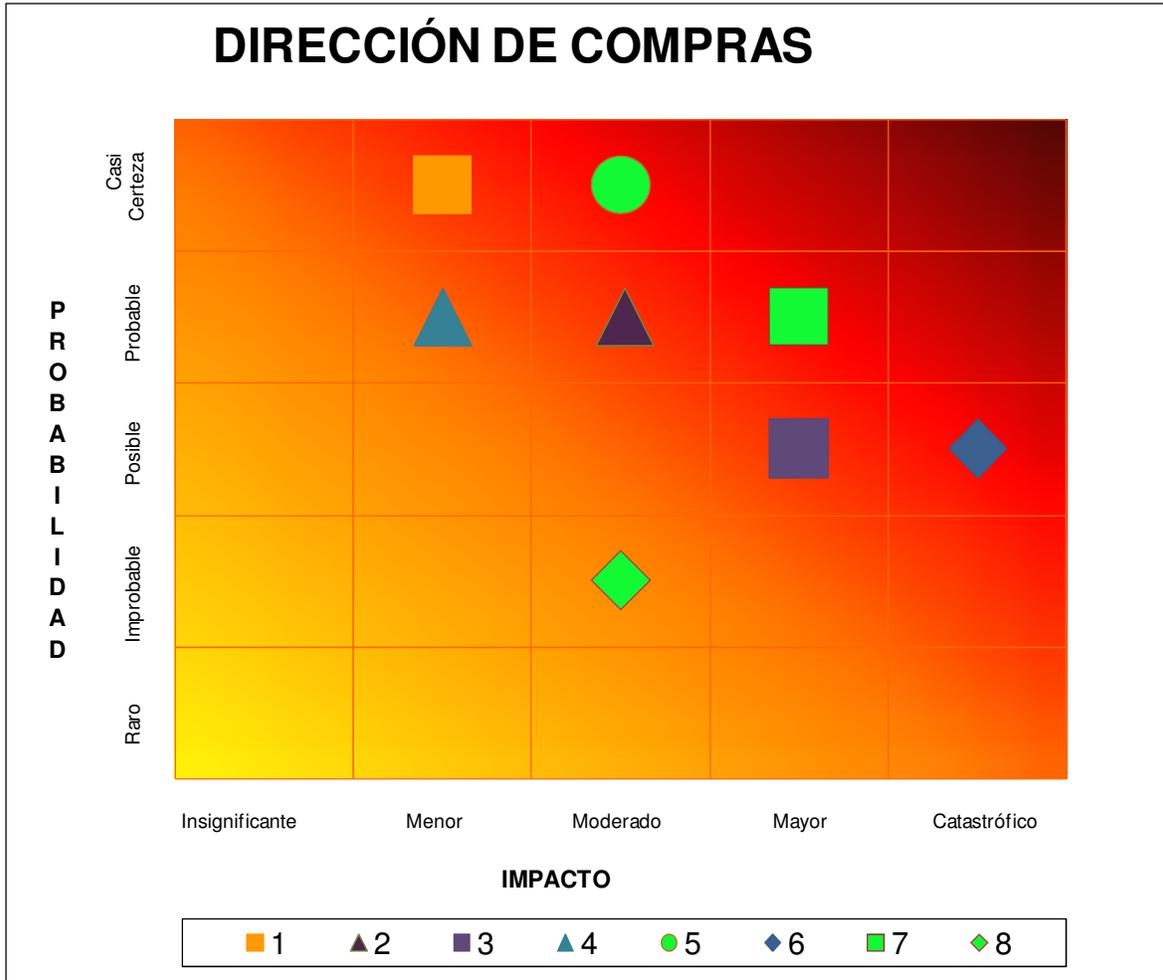


OBJETIVO	Secuencia de Riesgos	ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA A RIESGOS
Validar la calidad de los informes utilizados para control gerencial de las operaciones de compras.	16	Se tiene un sistema de reporte que es responsabilidad del área administrativa de compras.	El sistema podría no ser lo suficientemente robusto, para soportar el incremento de ítems y la información pudiera no estar completa.	De control	Se evaluara el sistema y se incrementaran capacidades de ser necesarias.
Procesar únicamente altas y bajas de proveedores autorizadas por un funcionario de nivel apropiado.	17	El administrativo de compras es responsable del control del sistema y expedientes de proveedores y las políticas establecen el procedimiento de prospección y selección de proveedores.	Ataque de virus.	De control	El riesgo no es significativo, se cuenta con pared de protección.
Monitorear periódicamente la integridad y exactitud de los datos del archivo maestro en sistema de proveedores, para prevenir modificaciones no autorizadas.	18	El área de pagos periódicamente le solicita a el administrativo de compras la verificación de datos de proveedores para proceder al pago de facturas a revisión.	El sistema no permite eliminar de la base de datos a los proveedores que se dan de baja, solo los deshabilita y los muestra como inactivos, y al pedir un catálogo de proveedores, muestra la totalidad e implica una labor adicional sortear únicamente los proveedores activos.	De detección	El riesgo no es significativo, se reporta y depura la información.



Mapa de riesgos:

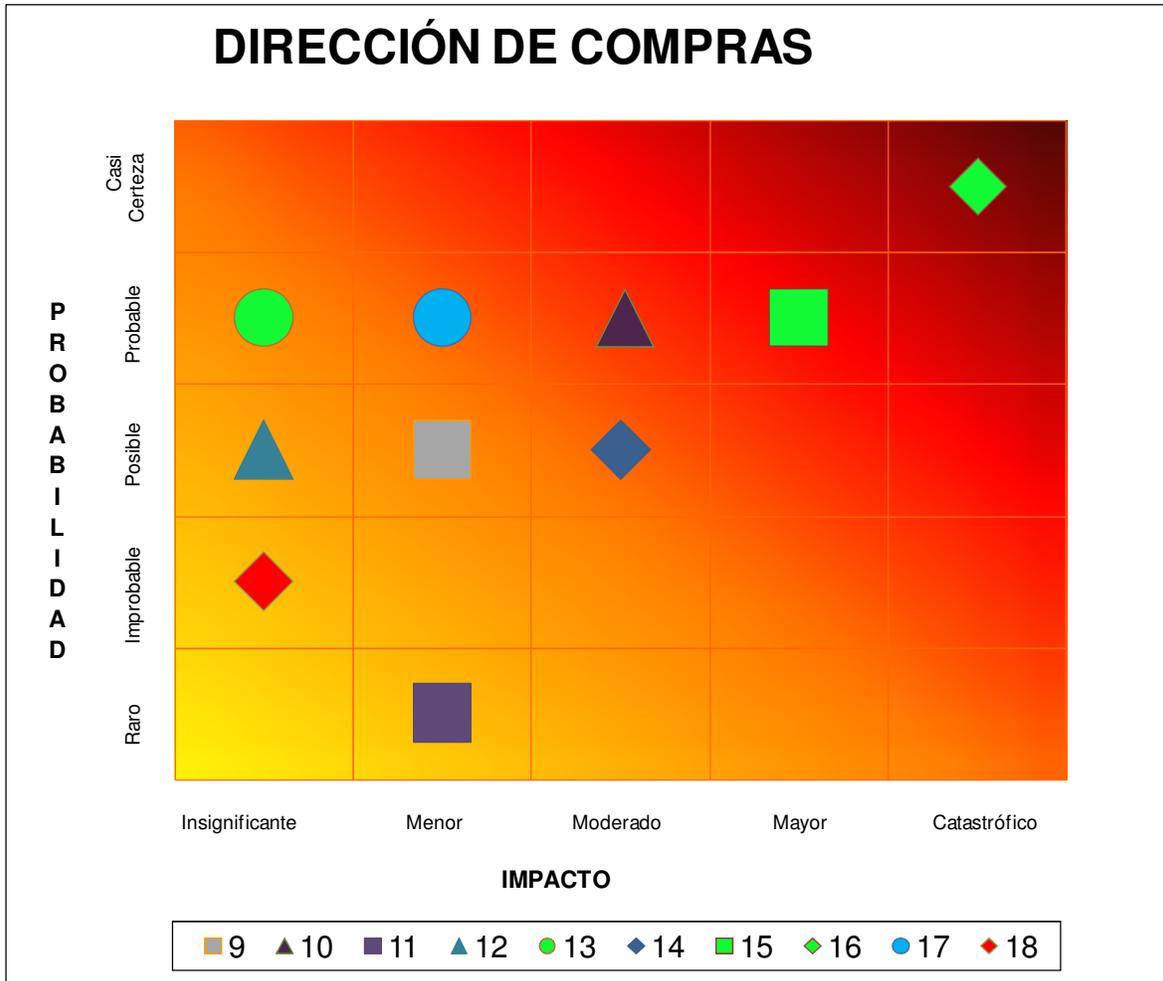
5.3. En este se muestra la evaluación gráfica del riesgo en cuanto a la probabilidad e impacto que tendría en las operaciones de la empresa:



No.	Riesgo	Impacto	Ocurrencia	Puntos	Magnitud del riesgo	impacto	Probabilidad
1	Ítems que no estén dados de alta en el sistema o con parámetros no actualizados .	MENOR	CASI CERTEZA	10	ALTO	2	5



No.	Riesgo	Impacto	Ocurrencia	Puntos	Magnitud del riesgo	Impacto	Probabilidad
2	Se adquieran Materiales de mala calidad y retrasen los procesos de producción, la falta de ítems cargados al sistema.	MODERADO	PROBLABLE	12	EXTREMO	3	4
3	Variaciones considerables en el tipo de cambio x material de importación.	MAYOR	POSIBLE	12	EXTREMO	4	3
4	Falta de existencias en el mercado por demanda o situaciones económicas internacionales.	MENOR	PROBLABLE	8	ALTO	2	4
5	Corrupción de compradores, que pudieran aprovechar la falta de actualización de la base de datos (estadística de servicio).	MODERADO	CASI CERTEZA	15	EXTREMO	3	5
6	Visitas a proveedores en países en los que las cuotas de viaje no son suficientes.	CATASTROFICO	POSIBLE	15	EXTREMO	5	3
7	Falta de difusión de proveedores de convenio y actualización de precios.	MAYOR	PROBLABLE	16	EXTREMO	4	4
8	Falta de carga de información al sistema.	MODERADO	IMPROBABLE	6	ALTO	3	2



No.	Riesgo	Impacto	Ocurrencia	Puntos	Magnitud del riesgo	Impacto	Probabilidad
9	Errores en número de inventario o unidad de medida.	MENOR	POSIBLE	6	ALTO	2	3
10	Información errónea del número de parte y diferente logística de suministro.	MODERADO	PROBLABLE	12	EXTREMO	3	4



No.	Riesgo	Impacto	Ocurrencia	Puntos	Magnitud del riesgo	Impacto	Probabilidad
11	Ataque de virus al modulo de autorización de ordenes de compra.	MENOR	RARO	2	BAJO	2	1
12	Ataque de virus al modulo de autorización de requisiciones	INSIGNIFICANTE	POSIBLE	3	BAJO	1	3
13	Corrupción de compradores.	INSIGNIFICANTE	PROBLABLE	4	MEDIO	1	4
14	Omisión de descuentos por limitaciones del sistema.	MODERADO	POSIBLE	9	ALTO	3	3
15	La política de compras no ha sido actualizada y es obsoleta.	MAYOR	PROBLABLE	16	EXTREMO	4	4
16	Falta de capacidad del sistema de reporte al incrementarse necesidades de suministro.	CATASTROFICO	CASI CERTEZA	25	EXTREMO	5	5
17	Ataque de virus	MENOR	PROBLABLE	8	ALTO	2	4
18	El catálogo de proveedores muestra activos e inactivos y el reporte ejecutivo podría no ser integro.	INSIGNIFICANTE	IMPROBLABLE	2	BAJO	1	2



6. Informe de auditoría.

6.1. Informe detallado comentado con directores y gerentes de área.

**DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

Cuautitlan Izcalli a 27 de febrero del 2009

**INFORME DETALLADO AI - 01 /09**

<b>PROPIEDAD REVISADA:</b>	<b>DIRECION DE COMPRAS</b>
<b>PERIODO REVISADO:</b>	<b>JUNIO A DICIEMBRE DEL 2008</b>
<b>TIPO DE REVISIÓN:</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>
<b>RUBROS REVISADOS:</b>	<b>COMPRAS CENTRALES</b>

**Distribución:**

C.P. Juan López

Ing. Luis Jiménez

Realizamos revisión al rubro de referencia, para evaluar el apego a políticas de Control Interno y determinar el Riesgo que pudiera existir por debilidades de control en la operación de Compras,

**ALCANCE:**

1. Evaluación del control interno y taller de autoevaluación desde la Emisión de Requisiciones.
2. Concurso y Colocación de Pedidos.
3. Seguimiento del servicio del proveedor.
4. Recepción del material, refacciones o equipo en Plantas.
5. Diagramación, Matriz y elaboración de mapa de riesgos

**CONCLUSIONES:**

El control interno ejercido es razonable pero susceptible a ser mejorado en lo siguiente:

- a) Los reportes de compras emitidos por el sistema para la administración de sus operaciones, no son confiables, debido a que identificamos debilidades de control



en la información que se ingresa a los sistemas de abastecimientos, que propician riesgos de detección; sin embargo podrían ser mejorados para contar con elementos de juicio y negociación con grandes proveedores.

- b) La eficiencia del proceso de compras se ve disminuida en cuanto a la oportunidad, calidad y precio, debido a debilidades de control en las cargas de información, así como una precaria capacitación del personal con funciones de captura de información, además se omitieron descuentos, pagando precios superiores a lo pactado.
- c) Las políticas no se han actualizado en 10 años, por lo que los rangos de autorización resultan imprácticos y propician una carga de trabajo adicional a niveles directivos.

**SE ANEXA REPORTE DETALLADO:**

Cabe mencionar que fue comentado en su oportunidad con directores y gerentes de abastecimientos de la sección “A” y “B”, También forman parte del presente informe la matriz y mapa de riesgos.

**RESPUESTA A RECOMENDACIONES**

Se agradecerá dar respuesta en un plazo de 21 días, contados a partir de la fecha de recepción de este reporte.

**Atentamente,**

**Guillermo Rodríguez**

**C.P.**

**Director de Auditoría**



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>1. En cuanto a la oportunidad del abasto, es aceptable, no obstante de que por debilidades de control se tiene mayor carga de trabajo.</p> <p>Encontramos un alto volumen de órdenes de compra cuyo requerimiento se hace fuera del sistema, debido a que las referencias de los materiales no están dados de alta, perdiendo estadísticas de consumo e información clave para la negociación de grandes volúmenes de compra, descuentos y condiciones de pago favorables a la empresa.</p>	<p>Por el número elevado de ítems, puede haber Materiales o servicios que no estén dados de alta en el sistema o con parámetros no actualizados, Lo que puede ocasionar que no se obtenga un flujo óptimo en el abasto, por duplicidad de actividades, errores, etc.</p>	<p>Establecer un calendario de trabajo para incorporar los ítems de nuevos materiales al sistema, con la intención de que se requieran vía sistema y se libere carga de trabajo para requisitores, compradores y almacenistas.</p>	<p>Revisiones periódicas al sistema para actualizar parámetros o dar de alta nuevos ítems.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>2. De la calidad de los insumos refacciones y equipos.</p> <p>Identificamos pedidos pendientes de concluir, debido a que los usuarios rechazaron los materiales, por no ser de las especificaciones de calidad requeridas, esto ocasiona que se desvirtúe la información del servicio de proveedores.</p>	<p>Que los sistemas de almacenes o mantenimiento no sean actualizados con nuevos ítems y se adquieran Materiales de mala calidad que demeriten el producto o retrasen los procesos de producción.</p>	<p>Reiteramos la necesidad de cargar las referencias y especificaciones de los materiales, para contar con información de estadística de compra a proveedores que han dado un producto o servicio de calidad.</p>	<p>La dirección de abastecimientos se reúne con las áreas de operación para recibir opinión en cuanto al servicio y calidad de las adquisiciones.</p>
<p>3. De la compra de materiales a precio justo.</p> <p>Encontramos pedidos que fueron colocados a proveedores que en cuadro de recapitulación de cotizaciones tenían el precio mas elevado, justificaron la compra por ser material solicitado con urgencia.</p>	<p>Que los materiales o insumos sean de importación y existan variaciones considerables en el tipo de cambio de la moneda en que se adquieren.</p>	<p>Realizar estudios para utilizar materiales o servicios con proveedores nacionales sin dejar de obtener la misma calidad que el de importación y concientizar a los usuarios de requerir el material con oportunidad para evitar compras de emergencia.</p>	<p>Operaciones realiza estudios para utilizar materiales o servicios con proveedores nacionales sin dejar de obtener la misma calidad que el de importación.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>4. En cuanto a la oportunidad del abasto.</p> <p>Identificamos pedidos vencidos, es decir con fecha promesa de entrega del proveedor, atrasada, sin que el almacén tenga la recepción del material o servicio por falta de existencias de proveedores.</p>	<p>Parámetros no actualizados, por Variables de precio y/o falta de existencias en el mercado de los materiales o componentes, de insumos o equipos, que pueden retrasar el suministro.</p>	<p>Estar alerta a cambios en el mercado internacional para considerar factores externos que puedan afectar el reorden y adecuar los parámetros a esas condiciones.</p>	<p>Tomaran en cuenta factores externos que puedan afectar el reorden y adecuar los parámetros a esas condiciones.</p>
<p>5. De la evaluación del servicio de proveedores.</p> <p>El sistema no contiene datos del servicio de proveedores, debido a que un gran volumen de compras se registra fuera del sistema, imposibilitando conocer vía sistema la eficiencia del servicio que brinda cada proveedor.</p>	<p>Corrupción de compradores, que pudieran aprovechar la falta de actualización de la base de datos (estadística de servicio) y fincar pedidos a proveedores que brindan un servicio deficiente o materiales de mala calidad.</p>	<p>Reiteramos la necesidad de cargar las referencias y especificaciones de los materiales, para contar con información de estadística de compra a proveedores que han dado un producto o servicio de calidad.</p> <p>Además de que tenga la capacidad de negociación, al contar oportunamente con los volúmenes y valor de los materiales que la empresa consume.</p>	<p>Existe código de ética y conducta y será difundido.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>6. Optimización de los gastos administrativos en la función de compras.</p> <p>Al revisar el presupuesto del departamento y el costo de cada pedido, observamos un incremento con respecto al plan, de aproximadamente un 90%.</p>	<p>Visitas a proveedores en países en los que las cuotas de viaje no son suficientes.</p>	<p>Adecuar políticas para países en los que la cuota de viaje es insuficiente, para efectos de presupuesto.</p>	<p>Se asume el riesgo por ser una necesidad de aprovisionamiento.</p>
<p>7. De la optimización de existencias y compras indispensables.</p> <p>Encontramos compras de materiales por medio de compras directas de las cuales se realizó concurso, desaprovechando los beneficios de convenios que garantizan el mejor precio, calidad y oportunidad en la entrega.</p>	<p>Falta de difusión de proveedores de convenio. Falta de actualización de precios en el sistema.</p>	<p>Realizar una difusión exhaustiva con respecto a proveedores de convenio y analizar los medios para actualizar precios con mayor oportunidad.</p>	<p>Se hará una difusión exhaustiva con respecto a proveedores de convenio y se analizarán los medios para actualizar precios con mayor oportunidad.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>8. Del registro oportuno de la recepción de materiales.</p> <p>Al solicitar aclaración a pedidos pendientes, corroboramos que los materiales físicamente estaban en los almacenes pero no se les da ingreso por no ser el material especificado en orden de compra.</p>	<p>Que los almacenes no registren oportunamente los materiales y queden en áreas de recepción materiales sin registrar.</p>	<p>Dar instrucciones para Reforzar la supervisión en áreas de recepción y se registren las entradas en forma oportuna y/o se hagan las reclamaciones pertinentes.</p>	<p>Se darán instrucciones para Reforzar la supervisión en áreas de recepción para que se registren las entradas en forma oportuna.</p>
<p>9. Del seguimiento a rechazos del almacén por materiales fuera de especificación.</p> <p>a.</p> <p>Se encontraron pedidos pendientes de surtir, debido a que los materiales llegaron con diferente especificación, la diferencia es perceptible a simple vista, por esa razón, no fueron cargados al sistema quedando, pendiente la reclamación de los materiales.</p>	<p>Errores de captura en sistema de los números de inventario o diferente unidad de medida, desvirtuando la información contra lo físico.</p>	<p>Implementar un reporte de excepciones para facilitar revisiones periódicas a pedidos pendientes de cerrar, y registrar en forma oportuna la información al sistema de almacenes y/o al de contabilidad cuentas por cobrar, por las partidas pendientes de recibir por parte del proveedor o en caso de reclamo por siniestro, ejercer las pólizas de seguro correspondientes.</p>	<p>Se realizan inventarios rotativos para corregir físico contra teórico y realizar los ajustes y reclamaciones correspondientes.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>b. El personal que ingresa la información al sistema, carece de conocimiento de los materiales que son recibidos en la planta.</p>	<p>Falta de supervisión en captura y posibles errores en descripción de materiales, con lo que además de desvirtuar el físico teórico, se podrían tener problemas de suministro por ser materiales con otra logística de compra.</p>	<p>Capacitación al personal para que ingrese los materiales en forma correcta y oportuna.</p>	<p>Incrementar supervisión en el momento de emitir el reorden inspeccionando si el material es correcto.</p>
<p>10. Autorización de compras de acuerdo a políticas. a. No se ha difundido el código de ética, además el personal del área de compras no ha tenido incrementos de sueldo en 2 años.</p>	<p>Existe una adecuada segregación, sin embargo se podría tener acceso a otros módulos con la confabulación de otros empleados.</p>	<p>Realizar campaña de difusión de código de conducta recopilando evidencia de su difusión y entendimiento, de ser posible implementar un modulo interactivo en la intranet y tratar de fortalecer un ambiente agradable de trabajo.</p>	<p>Restringir el acceso físico y electrónico a personal de cuentas por pagar o contabilidad a terminales en las que se encuentra instalado el programa de compras.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>b. Los límites establecidos en políticas no han sido actualizados desde hace 10 años, por lo que el director y presidente de la empresa autorizan el 80 % de las órdenes de compra.</p>	<p>La política de compras no ha sido actualizada desde hace 10 años y es obsoleta, puede absorber el tiempo de directivos y desatender objetivos estratégicos.</p>	<p>Actualizar límites para liberar carga de trabajo a funcionarios de alto nivel.</p>	<p>Se comentó con la gerencia y la dirección y lo plantearan a la presidencia.</p>
<p>11. De la aplicación de descuentos.  En el seguimiento de pago de órdenes de compra, comprobamos que no se aplicaron descuentos ofrecidos por proveedores y que constan en documentos de concurso (cotizaciones y órdenes de compra).</p>	<p>El sistema no identifica los descuentos que pudieran tener ciertos materiales y podría omitirse su aplicación.</p>	<p>Implementar reporte en el que se obtengan los descuentos y demás información, para emitirlo periódicamente como un reporte de excepciones y se turne al área de cuentas por pagar, para que proceda a su aplicación.</p>	<p>Se tomarán en cuenta estos parámetros para migrar la información a cuentas por pagar y proceder a su aplicación.</p>



OBSERVACIONES	RIESGO	RECOMENDACIONES	COMENTARIOS DE AUDITADOS
<p>12. De la fiabilidad de la información que emite el sistema de compras.</p> <p>a.</p> <p>El reporteador no fue diseñado para un crecimiento constante de las operaciones y se torna lento y se obtiene con dificultad.</p>	<p>El sistema podría no ser lo suficientemente robusto para soportar el incremento de ítems y la información pudiera no estar completa.</p>	<p>Implementar un sistema con mayor capacidad y practicidad para obtener bases de datos confiables de que la información es exacta, completa y oportuna.</p>	<p>Se evaluará el sistema y se incrementaran capacidades de ser necesarias.</p>
<p>b.</p> <p>Al solicitar el catálogo de proveedores encontramos proveedores con los cuales se tenía mas de 5 años sin negociaciones, el reporte ejecutivo se emite y se en hojas de Excel..</p>	<p>Podría emitirse debido a que el sistema no permite eliminar de la base de datos a los proveedores que se dan de baja, sólo los deshabilita y los muestra como inactivos, por lo que al pedir un catálogo de proveedores, muestra la totalidad e implica una labor adicional obtener únicamente los proveedores activos.</p>	<p>Habilitar un sistema que permita que la información se obtenga directamente sin que pueda ser manipulada y perder fiabilidad.</p>	<p>El riesgo no es significativo, se reporta y depura la información.</p>



En este caso práctico, hice una reseña del procedimiento para la valuación de riesgos del área de compras, en el que se observaron problemas para el logro de objetivos de negocio u operación; así como los de información y cumplimiento, siendo el principal riesgo el contar con un sistema con problemas en el ingreso de información y que a consecuencia de ello:

- a) No se dispone de información para dar un seguimiento eficiente a pedidos pendientes de concluir.
- b) No se tiene estadística confiable del servicio de proveedores lo que imposibilita realizar evaluación de servicios.
- c) No se dispone de estadística de compras a proveedores, imposibilitando la negociación por volúmenes de compra, por dos situaciones:
  - Ineficiente carga de información.
  - Adquisiciones de forma directa que no dejan evidencia o estadística en sistema.
- d) Las adquisiciones en forma directa tampoco dejan estadística en el sistema de almacenes y se desvirtúan los parámetros de abastecimiento (plan de consumo o máximos y mínimos) y muy probablemente habrá riesgo de falta de suministro o de existencias en exceso.
- e) Los rangos de autorización de compras no son congruentes con la realidad de mercado y los niveles directivos tienen cargas de trabajo para autorización o liberación en sistema de pedidos.

Las recomendaciones encaminadas a remediar estas debilidades de control sin duda ayudarán a prever riesgos consecuenciales y en la medida que sean implementadas, también habrá una mejora en la operación y economía de la empresa.



## CONCLUSIÓN

Es importante que las nuevas generaciones de la licenciatura en contaduría sepan de la relevancia de la gestión de riesgos en cualquier entidad o empresa, tomando como antecedente el modelo de control interno COSO complementado con el ERM gestión del riesgo empresarial, en virtud de que como auditores o integrantes de cualquier proceso (financiero u operativo) serán responsables de la gestión de riesgos de su área.

Sin duda la evaluación del proceso de gestión de riesgos o la identificación de los mismos, es responsabilidad del auditor interno y el éxito de su desempeño, dependerá del ambiente de control y de que tan eficiente ha sido la difusión de la cultura del riesgo, ya que ésta debe permear de los niveles superiores a los inferiores.

Una vez que el rol del auditor interno sea reconocido, la metodología y apego a normas internacionales para el desempeño de la auditoría interna le apoyaran a realizar su función eficientemente, coadyuvando a la consecución de objetivos al identificar riesgos potenciales, estratégicos y de negocio, para reforzar los controles y evitar que estos se materialicen, buscando la mejora continua de los procesos, para que operen con mayor eficiencia y economía.

El auditor interno deberá realizar sus actividades con el debido cuidado y profesionalismo, para lo cual será necesario que se apegue a las normas que rigen su actividad y que son las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, en estos lineamientos podrá observar la congruencia que existe con los conceptos de control interno del modelo COSO I y COSO II, este último conocido como COSO ERM gestión de riesgo empresarial.

Cabe destacar la importancia de la planeación con enfoque de riesgos y el análisis de los mismos, situación que ayudará a la DAI a ser mas eficiente y aprovechar al máximo sus recursos humanos, materiales y económicos



Los nuevos modelos de control interno manifiestan la responsabilidad que tienen todos los integrantes de una empresa, con respecto al control interno y de la bondad de iniciar un proceso de autoevaluación, ya que por medio de éste, se podrán reforzar los controles y reafirmar el papel del auditor interno, que es el de asesoramiento en la identificación y gestión de riesgos.

Para cumplir con su misión el auditor interno y los dueños de los procesos, pueden apoyarse en herramientas electrónicas que agilizan el manejo de información y en algunos casos cuentan con bases de datos apoyadas en los criterios de los modelos de control interno COSO, como son la evaluación del ambiente de control, el establecimiento de objetivos o casos típicos de evaluación de riesgos.

No es excusa que el no contar con medios electrónicos sofisticados inhiba una gestión de riesgos aceptable, el auditor interno puede ser facilitador en talleres de autoevaluación y en ellos mostrar las herramientas necesarias para éste proceso y a través de entrevistas e intercambio de impresiones diagramar el flujo de operación y funcionamiento de las diferentes áreas, obtener las matrices de riesgos enriquecidas con el conocimiento de los responsables de los procesos y del auditor interno, hasta llegar a la elaboración de mapas de riesgos o gráficas de calor, en los que se podrá evaluar y monitorear el comportamiento de los riesgos para una adecuada administración.

En el caso práctico, tome como ejemplo el proceso de Compras y pude identificar un riesgo relevante, la falta de un sistema que soporte las operaciones del negocio y que derivado de ello existan riesgos consecuenciales, como los siguientes:

- a) Falta de información para seguimiento a pedidos pendientes de concluir.
- b) Falta de estadística para evaluación del servicio de proveedores.
- c) Imposibilidad de negociación, por desconocer volúmenes de compra.
- d) Posible corrupción de proveedores, por falta de estadística.



- e) Una situación que puede ser un problema de operación y de sistema son las adquisiciones en forma directa, de las cuales tampoco dejan estadística en el sistema de almacenes y que con esto se desvirtúan los parámetros de abastecimiento (plan de consumo o máximos y mínimos) y que muy probablemente habrá riesgo de falta de suministro o de existencias en exceso.

Con respecto al planteamiento de hipótesis, considero que ésta se cumple, debido a que a través de la teoría y el caso práctico se comprueba el rol del auditor interno, como promotor de la cultura de riesgos, con enfoque preventivo, con el beneficio de que la entidad podrá lograr sus objetivos con una seguridad razonable, estando en posibilidad de mejorar sus controles promoviendo la eficiencia y economía, evitando riesgos consecuenciales que pudieran lesionar su patrimonio o imagen.



<b>BIBLIOGRAFÍA:</b>					
<b>Autor</b>	<b>Nombre de la Obra</b>	<b>Editorial</b>	<b>Edición</b>	<b>Año</b>	<b>Páginas</b>
Arens Alvin A y Loebecke James K	Auditoría un enfoque integral.	Prentice Hall	Sexta	1996	918
Chambers Andreww	<b>Auditoría interna eficaz,</b>	Folio	Primer	1994	234
Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.	<b>Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar</b>	IMCP	Vigésimo Novena	2008	
Comité of sponsoring organizations of the treadway commission	Los Nuevos Conceptos del Control Interno	Díaz de Santos	Primera	1997	420
Comité of sponsoring organizations of the treadway commission	ERM gestión de riesgos corporativos, marco integrado, técnicas de aplicación	COSO	Primera	2004	126
Franklin Enrique Benjamín	Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio	Pearson	Segunda	2007	843
Hernández Sampieri Roberto	Metodología de la investigación	Mc Graw Hill	Cuarta	2007	850
Martínez Villegas Fabián	El Contador Público y la Auditoría Administrativa	PAC	S/R	2007	239
Mercado H. Salvador	Administración y Calidad crecer para producir	PAC	Cuarta	2007	251
Palmes Paul C.	Auditoría Interna de ISO 9001:2000 Basada en Procesos	Panorama	Primera	2007	167
Perdomo Moreno Abraham	Fundamentos de Control Interno	Thomson	Novena	2006	303



<b>Autor</b>	<b>Nombre de la Obra</b>	<b>Editorial</b>	<b>Edición</b>	<b>Año</b>	<b>Páginas</b>
Rubio Ragazzoni Víctor M,	Guía Práctica de Auditoría Administrativa	PAC	S/R	2008	251
Santillana González Juan Ramón	Auditoría Interna Integral operativa, administrativa y financiera	Thomson	Segunda	2006	413
Direcciones de internet. <a href="http://www.monografias.com/trabajos14/auditoría/auditoría.shtml">http://www.monografias.com/trabajos14/auditoría/auditoría.shtml</a> <a href="http://www.imai.org.mx/servicios/normprofesional.html">http://www.imai.org.mx/servicios/normprofesional.html</a> <a href="http://www.ain.gub.uy/sector_publico/manual_procedimientos.pdf">http://www.ain.gub.uy/sector_publico/manual_procedimientos.pdf</a> <a href="http://www.incp.org.co/Site/Documentos/Auditoría/presentacion.htm">http://www.incp.org.co/Site/Documentos/Auditoría/presentacion.htm</a> <a href="http://www.geocities.com/geh48/Aef23.html">http://www.geocities.com/geh48/Aef23.html</a> . <a href="http://www.redcontable.com">http://www.redcontable.com</a> . <a href="http://www.universidadabierta.edu.mx">http://www.universidadabierta.edu.mx</a>					