

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Contaduría Pública**



**“METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS, VALORACIÓN Y MAPEO DE RIESGOS  
EMPRESARIALES BAJO EL ENFOQUE COSO PARA SU APLICACIÓN EN LA  
AUDITORIA INTERNA DE LA GRAN EMPRESA DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

TANIA RUTH ORTIZ DE CASTELLANOS

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

**OCTUBRE DE 2007**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario(a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda

Coordinar del Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Octubre de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

## DEDICATORIA

*A mi pequeña Karla Andrea, mi compañera para toda la vida,  
a quien por éste esfuerzo le reste tiempo de atención,  
pero ella sabe cuanto la amo.*

*Yo pedí fuerza...  
y Dios me dio dificultades para hacerme fuerte.  
Yo pedí sabiduría...  
y Dios me dio problemas para solucionar..*

*"Porque no son mis pensamientos vuestros pensamientos,  
ni vuestros caminos son mis caminos"  
(Isaías 55:8)*

## CONTENIDO

	Pág. No.
Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.....	ii
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.1.1 Del control interno .....	3
1.1.2 De la Auditoria Interna .....	5
1.2 Definiciones .....	7
1.2.1 Conceptos de riesgos asociados a la auditoría.....	7
1.2.2 Conceptos de control interno .....	11
1.3 Gestión del Riesgo.....	16
1.3.1 Tipología de riesgos.....	16
1.3.2 Normas sobre la Gestión del Riesgo.....	17
1.3.3 Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo .....	18
1.3.4 Sistemas de control de riesgos .....	23
1.3.5 Técnicas para analizar riesgos en las distintas áreas de la empresa .....	23
1.3.6 Metodologías para valorar riesgos .....	25
1.3.7 Mapeo de riesgos: Gráficas e informes.....	28
1.3.8 La Administración de riesgos en el Sector de la Industria Manufacturera.....	30
1.4 Métodos para el estudio y evaluación del Control Interno.....	32
1.4.1 Métodos: Tradicional y Moderno .....	32
1.4.2 Objetivos y principios básicos del Control Interno.....	37

1.4.3	Control Interno - Enfoque COSO .....	37
1.4.3.1	Generalidades e Importancia .....	37
1.4.3.2	COSO enfoque Original .....	38
1.4.3.3	COSO enfoque ERM – Administración de Riesgos Empresariales.....	39
1.5	Auditoria Interna.....	41
1.5.1	Importancia, Función y Alcance .....	42
1.5.2	Normas para el ejercicio profesional de la auditoria interna.....	44
1.5.3	Principales técnicas y procedimientos aplicables en la Auditoria Interna.....	46
1.5.4	Perfil del Auditor Interno.....	49
CAPITULO II - METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN .....		52
2.1	Objetivo.....	52
2.2	Importancia .....	52
2.3	Tipo de investigación .....	52
2.4	Población y muestra.....	52
2.5	Unidades de análisis .....	53
2.6	Instrumentos y técnicas de investigación.....	54
2.7	Procesamiento de la información.....	54
2.8	Análisis de los resultados.....	55
2.9	Diagnóstico .....	55
CAPITULO III – PROPUESTA “METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS, VALORACIÓN Y MAPEO DE RIESGOS EMPRESARIALES BAJO EL ENFOQUE COSO PARA SU APLICACIÓN EN LA AUDITORIA INTERNA” .....		60
3.1	Metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO .....	61
3.1.1	Objetivo.....	61

3.1.2	Directrices Generales.....	61
3.2	Etapas de la aplicación de la metodología.....	62
3.2.1	Etapa 1. Situación inicial o diagnóstico.....	62
3.2.2	Etapa 2. Identificación del Riesgo.....	66
3.2.3	Etapa 3. Evaluación de los riesgos.....	70
3.2.4	Etapa 4. Monitoreo/Seguimiento.....	81
3.2.5	Etapa 5. Actualización.....	85
3.3	Plan Anual de Auditoria con enfoque de riesgos.....	85
3.4	Caso Práctico.....	87
CAPITULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		92
4.1	Conclusiones.....	92
4.2	Recomendaciones.....	93
BIBLIOGRAFIA.....		iii
ANEXOS		
ANEXO I - Tabulación e interpretación de los resultados de la investigación.....		1
ANEXO II - Grandes Empresas de la Industria Manufacturera del AMSS.....		2
ANEXO III – Glosario.....		3

## Resumen Ejecutivo

Ante la problemática observada sobre la falta de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO, existente en la gran empresa de la industria manufacturera en el Area Metropolitana de San Salvador, surgió la presente investigación. Aunado a lo antes expuesto, es de considerar que, si bien es cierto que el enfoque COSO y en particular el tema de Valoración de Riesgos data de 15 o más años atrás, en el país aún no se ha desarrollado, debido a que no existe suficiente información ni una adecuada divulgación por parte de los gremios de profesionales ni de los entes del estado encargados de supervisar y regular las actividades de auditoria.

El principal objetivo de la investigación, es presentar una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO, a fin de dar respuesta a la necesidad expresada por los Auditores Internos, proporcionándoles una guía que les permita ejecutar el proceso de gestión de riesgos en la gran empresa de la industria manufacturera, además de ser utilizado como documento de consulta o marco de referencia para otros usuarios, ante la falta de bibliografía sobre el tema en cuestión.

En cuanto a su desarrollo, se realizó bajo el enfoque descriptivo, que mediante técnicas e instrumentos como el cuestionario, el muestreo y la sistematización bibliográfica permitieron determinar el diagnóstico, del cual se obtuvieron las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

Una de las conclusiones más importantes, es en la que se determinó que el total de profesionales en Contaduría Pública que se desempeñan como Auditores Internos, tienen conocimientos generales sobre administración o gestión de riesgos, sin embargo no aplican dicho enfoque en las actividades de auditoria en la empresa, ya que en estas no existe de una metodología para tal fin.

Asimismo, se confirmó la factibilidad de la investigación, resultando la metodología propuesta, partiendo de 3 de los 8 componentes COSO II (ERM), referentes a riesgos, como son: **identificación, valoración y respuesta al riesgo**. La metodología, está dividida en 5 etapas, y en cada una se describen los pasos a seguir para iniciar el proceso de administración o gestión de riesgos.

Finalmente, la base fundamental para redactar el presente documento, fue la bibliografía que se utilizó, constituida principalmente por información sobre Normas Internacionales de Auditoria, Gestión Integral de Riesgos (ERM) - COSO II, Mapa de Riesgos, entre otros.

## **Introducción**

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera mas eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, es importante que las empresas conozcan y apliquen metodologías que permitan la identificación de los riesgos, su análisis y manejo, de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales y la supervivencia de las mismas.

Producto de dicha necesidad, surge la presente investigación, la cual se divide en cuatro capítulos, cada uno en forma general contiene lo siguiente: en el primero se particulariza el marco teórico o de referencia, en el que se exponen conceptos relacionados con la gestión riesgo, el análisis, valoración y mapeo, control interno y la auditoria interna.

El segundo capítulo describe la metodología utilizada para desarrollar la investigación, detallando, el tipo de estudio, la forma como se determinó la muestra, las unidades objeto de análisis y las técnicas e instrumentos utilizados. Asimismo se incluye lo referente al diagnóstico, el cual es el resultado de la investigación de campo realizada. El tercer capítulo se presenta la propuesta, es decir el diseño de la metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO, dividida en 5 etapas y sus correspondientes formularios a ser utilizados.

El capítulo cuatro expone las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación de campo, y que sustenta la propuesta, seguidamente, se presenta la bibliografía que fue consultada durante todo el proceso de la investigación, a fin de sustentar de manera formal la información contenida en el documento, además de los anexos, en los que se reflejan la tabulación y análisis de los resultados, el universo de las grandes empresas de la industria manufacturera y finalmente el glosario que comprende todos aquellos términos a los que se hace referencia en el contenido del documento.

## **CAPITULO I - MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes**

#### **1.1.1 Del control interno**

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de control interno. Ello ocurre en el Seminario

Internacional de auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI, definiéndose el control interno de la siguiente manera:

Es..." El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política..."

El interés por este tema respondía a dos hechos importantes: en primer lugar, a partir de la década de los 70' el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones, y, en segundo lugar, las entidades públicas eran muy reacias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar que se encontraban en un escenario distinto.

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control interno integrada por diversas Instituciones Superiores de auditoría-ISA's. Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.

INTOSAI, establece que la estructura de control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos: a) preservar las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir; b) preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades; c) respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección; y, d) elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

### **1.1.2 De la Auditoria Interna**

Según autores, la auditoría se practicó desde tiempos muy remotos, ya que los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, se pone en manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria

A medida que se desarrollo el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecuta funciones de auditorias, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el titulo del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I. Es así como la auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley "Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude". También reconocida como "Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas".

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanunció en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia el 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del

fraude como objetivo primordial de la auditoría. En 1912 se dijo: En los que podría llamarse los días en los que se formó la auditoría, a los estudiantes se les enseñaban que los objetivos primordiales de ésta eran:

- La detección y prevención de fraude;
- La detección y prevención de errores; sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son:
  - El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa,
  - La detección y prevención de fraude, siendo éste un objetivo menor.

En los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que se conoce data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940, en este tiempo “Existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podía y debería no ocuparse primordialmente de la detección de fraude”. El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los estados financieros del cliente, de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuada presentación de éstas a las partes interesadas.

Resumiendo, al principio la finalidad de la función auditoría era simplemente revisar la situación económica – financiera de la empresa, buscando posibles fraudes o errores y asegurando la aplicación correcta de las normas contables, sin embargo, en los años previos a la segunda guerra mundial, los hombres de empresa tomaron conciencia de que se hacía necesario, implantar en ellas un sistema de control independiente de la estructura jerárquica y operativa, aduciendo para ello razones como:

- La creciente complejidad de los fenómenos económicos y la dinámica cambiante de los métodos y sistemas de administración y gestión de empresas.

- La dimensión de las empresas, que obligaba a los directores a dedicar su atención a los problemas más importantes, por carecer de tiempo y posibilidades físicas para gestionar y examinar de cerca todas las actividades de la compañía.
- La multiplicación de la delegación de funciones, poderes y alejamiento de las empresas filiales de sus empresas matrices.
- La evolución de las comunicaciones a escala mundial

La evolución de la función de auditoría ha sido continua a lo largo de estos últimos años, caracterizada por el progresivo aumento de atribuciones y responsabilidades, con el objetivo fundamental de servir cada vez mejor a la dirección de las empresas, como instrumento que asegure la eficiencia de su gestión.

## **1.2 Definiciones**

### **1.2.1 Conceptos de riesgos asociados a la auditoría**

El riesgo ante el trabajo ordenado, es el riesgo de que el auditor exprese una conclusión inapropiada. El auditor planea y realiza el trabajo de manera tal que reduzca a un nivel aceptable el riesgo de expresar una conclusión inapropiada. En general, esos riesgos se pueden representar por los componentes, y están asociados a la auditoría:

- a. Riesgo inherente - los riesgos asociados con la naturaleza del asunto;
- b. Riesgo de control - el riesgo de que los controles sobre el asunto no existan u operen inefectivamente;
- c. Riesgo de detección - el riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar el asunto.

#### **Obtención y Evaluación de Evidencia<sup>1</sup>.**

El auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada en la auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar su informe.

Evidencia en la auditoría: significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa su informe. La evidencia en la auditoría comprenderá documentos fuente y registros

contables, información corroborativa de otras fuentes, procedimientos sobre el manejo de las áreas o divisiones e indicadores de gestión. La evidencia en la auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control, de procedimientos sustantivos, análisis de proyecciones y análisis de los indicadores claves de éxito.

Pruebas de control: significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría sobre lo adecuado del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno; el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; y el grado de eficacia, economía y eficiencia y el manejo de la entidad.

Procedimientos sustantivos: significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría para encontrar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros o en sus operaciones, y son a) pruebas de detalles de transacciones y saldos; y b) procedimientos analíticos.

Evidencia suficiente y apropiada en la auditoría: la suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y se aplican a la evidencia en la auditoría obtenida, tanto de las pruebas de control, como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia en la auditoría; apropiada es la medida de la calidad de evidencia en la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad. Normalmente, el auditor, encuentra necesario confiar en la evidencia de la auditoría, que es persuasiva y no definitiva y a menudo buscará evidencia en la auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma afirmación.

Para obtener las conclusiones de la temática, el auditor normalmente no examina toda la información disponible ya que se puede llegar a conclusiones sobre el saldo de una cuenta, los procesos, operaciones, transacciones o controles, por medio del ejercicio de su juicio o de muestreo estadístico. El juicio del auditor respecto de qué es evidencia suficiente y apropiada en la auditoría es influenciado por factores como:

La evaluación del auditor de la naturaleza y nivel del riesgo inherente tanto en el ámbito de los estados financieros como a nivel del saldo de la cuenta o clase de transacciones u operaciones.

- Naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno y la evaluación del riesgo de control.

---

<sup>1</sup> NIA 500 "Evidencia de Auditoría"

- Importancia relativa de la partida o transacción que se examina.
- Experiencia obtenida en auditorías previas.
- Resultados de procedimientos de auditoría, incluyendo fraude o error que puedan haberse encontrado.
- Fuente y confiabilidad de información disponible.

Fuente de la que es obtenida: La confiabilidad de la evidencia en la auditoría es influenciada por su fuente: interna o externa, y por su naturaleza: visual, documental o verbal. Si bien, la confiabilidad de la evidencia en la auditoría depende de la circunstancia individual, las siguientes generalizaciones ayudarán para evaluar la confiabilidad de la evidencia en la auditoría:

La evidencia en la auditoría de fuentes externas por ejemplo, confirmación o manifestación recibida de una tercera persona es más confiable que la generada internamente.

La evidencia en la auditoría generada internamente es más confiable cuando los sistemas de contabilidad y de control interno relacionados son efectivos.

La evidencia en la auditoría obtenida directamente por el auditor es más confiable que la obtenida de la entidad.

La evidencia en la auditoría en forma de documentos y manifestaciones escritas es más confiable que las manifestaciones verbales.

La evidencia en la auditoría es más persuasiva cuando las partidas de evidencia de diferentes fuentes o de una diferente naturaleza son consistentes. En estas circunstancias, el auditor puede obtener un grado acumulativo de confianza más alto del que se obtendría de partidas de evidencia en la auditoría cuando se consideran individualmente. Por el contrario, cuando la evidencia en la auditoría obtenida de una fuente es inconsistente con la obtenida de otra, el auditor debe determinar los procedimientos adicionales necesarios para resolver la inconsistencia.

## **Documentación<sup>2</sup>**

El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar las conclusiones expresadas en el informe de auditoría y dejar evidencia de que la auditoría se llevó a cabo de acuerdo con las normas técnicas de trabajo señaladas por los organismos profesionales.

Documentación significa el material, papeles de trabajo preparados por y para, u obtenidos o retenidos por el auditor en conexión con la ejecución de la auditoría. Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos, u otros medios y cumplen los siguientes objetivos:

- Auxilian en la planeación y ejecución del trabajo;
- Auxilian en la supervisión y revisión del trabajo; y
- Registran la evidencia en la auditoría resultante del trabajo realizado, para soportar el informe.

El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean lo suficientemente completos y detallados para proporcionar una comprensión global de la auditoría.

El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planeación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados; así como, los resultados y las conclusiones extraídas de la evidencia obtenida. Los papeles de trabajo incluirían el razonamiento del auditor sobre todos los asuntos importantes que requieran un ejercicio de juicio, junto con las conclusiones. En áreas que impliquen cuestiones difíciles de principio o juicio, los papeles de trabajo registrarán los hechos relevantes que fueron conocidos por el auditor en el momento de alcanzar las conclusiones.

La extensión de los papeles de trabajo es un caso de juicio profesional, ya que, no es necesario ni práctico documentar todos los asuntos que el auditor examina. Al evaluar la extensión de los papeles de trabajo que se deberán preparar y ser retenidos, puede ser útil para el auditor considerar qué es lo que sería necesario para proporcionar a otro auditor sin experiencia previa con la auditoría una posibilidad de comprensión del trabajo realizado y la base de las decisiones de principios tomadas pero no los aspectos detallados de la auditoría.

La forma y contenido de los papeles de trabajo son afectados por asuntos como:

- La temática del trabajo.
- La forma del informe del auditor.
- La naturaleza y complejidad del negocio.
- La naturaleza y condición de los sistemas de contabilidad y control interno de la entidad.

---

<sup>2</sup> NIA 230 "Documentación"

- Las necesidades en las circunstancias particulares, de dirección, supervisión, y revisión del trabajo realizado por los auxiliares.
- Metodología y tecnología de auditoría específicas usadas en el curso del trabajo.

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de papeles de trabajo estandarizados puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo; facilitan la delegación de trabajo a la vez que proporcionan un medio para controlar su calidad, consultándose en correspondientes manuales de procedimientos de Auditoría que se establezcan en las organizaciones.

Para mejorar la eficiencia de la auditoría, el auditor puede utilizar otros análisis concebidos por él y otros documentos obtenidos y preparados por el auditado. En tales circunstancias, el auditor necesitaría estar satisfecho de que esos materiales han sido apropiadamente preparados.

## **1.2.2 Conceptos de control interno**

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

"Es un proceso continuo realizado por las autoridades superiores y otros funcionarios o empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable de que se están cumpliendo los siguientes objetivos:

1. Promoción de la eficiencia eficacia y economía en las operaciones y calidad en los servicios,
2. Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
3. Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.
4. Elaborar información financiera válida y confiable y presentarla con oportunidad".<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Curso Elemental de Auditoria. El sistema de control interno. [www.mailxmail.com/curso/empresa/auditoriaelemental/capitulo13.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/auditoriaelemental/capitulo13.htm)

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes<sup>4</sup>:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promoción de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios

Control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es meramente políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de una organización.
- Del control interno puede esperarse que provea solamente una razonable seguridad, no absoluta seguridad, a la gerencia y junta de una entidad.
- El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones: primero, es el camino para tener un acercamiento a la visión de control interno de los negocios de los dirigentes con los ejecutivos principales. De hecho, ellos a menudo hablan en términos de *control* y existir o vivir *en control*, segundo, acomodarse a los subgrupos del control interno. Aquellos que necesitan poder concentrarse en algo separadamente, por ejemplo, controles sobre información financiera o controles relativos a acatamiento de regulaciones legales. Similarmente,

---

<sup>4</sup> Control Interno, Informe COSO. [www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml)

direccionar la atención sobre unidades de control en particular o actividades que pueden adaptarse a una entidad. Además provee una base para la efectividad del control interno, a discutir mas tarde en este capítulo. Los conceptos fundamentales bosquejados antes son discutidos en los siguientes párrafos.

### **Un Proceso**

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que tienen la función de pasar o calar a través de las actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios.

Los procesos en los negocios, son conducidos dentro o a través de organizaciones individuales, o funciones, son manejados por medio de procesos de planeación, ejecución y supervisión gerencial básicos. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos, permitiendo funcionar y supervisar su comportamiento y continuada pertinencia. Esta es una herramienta usada por la gerencia, no un sustituto.

Esta conceptualización del control interno es muy diferente desde la perspectiva de algunos observadores, que ven el control interno como algo agregado a las actividades de la entidad, o como una necesaria carga, impuesta por reguladores o por los dictados de super acuciosos burócratas. El sistema de control interno está entretrejido con las actividades operativas de una entidad, y existe por fundamentales razones de negocios. Los controles internos tienen el mayor grado de efectividad cuando ellos son construidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Ellos deben ser construidos dentro mas bien que construidos sobre.

La construcción dentro de controles puede afectar directamente la capacidad de una entidad para conseguir sus metas, calidad de sus negocios e iniciativas y apoyos. La búsqueda por calidad está directamente unida a como son manejados los negocios. La calidad de la iniciativa viene a ser parte de la operación de manufactura de una empresa, como se evidencia por:

- La dirección ejecutiva asegura que el valor de la calidad se construye dentro de la forma de hacer negocios de la entidad.
- Establecer los objetivos de calidad unidos al conjunto de análisis de otros procesos e información de la entidad.

- Usar el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de clientes para inducir continuas mejoras en la calidad.

Estos factores de calidad son en efecto sistemas de control interno. De hecho, el control interno no solamente esta integrado con programas de calidad, usualmente es crítico de sus resultados.

La construcción dentro o al interior de controles, tiene además importantes implicaciones hacia componentes del costo y respuestas de tiempo:

- Casi todas las empresas son enfrentadas a mercados altamente competitivos y a la necesidad de reprimir costos. Enfocando las operaciones existentes y su contribución hacia el efectivo control interno y construyendo controles dentro de las actividades de operación básicas, una empresa puede evitar a menudo innecesarios procedimientos y costos.
- La práctica de construir controles dentro de la operación de fabricación ayuda a acelerar el desarrollo de nuevos controles necesarios para nuevas actividades de negocios. Tales reacciones automáticas hacen empresas más ágiles y competitivas.

## **Personas**

El control interno es efectuado en una entidad, por la junta de directores, gerencia y otro personal. Es cumplido por las personas de una organización, por lo que ellos hacen o dicen. Estableciendo objetivos de la entidad y ejecutan mecanismos de control.

En forma similar, el control interno afecta las acciones de las personas, éste reconoce que las personas no siempre se comprenden, comunican o llevan a cabo algo consistentemente. Cada individuo trae al lugar de trabajo un singular antecedente y capacidad o aptitud técnica, y tiene diferentes necesidades y prioridades.

Estas realidades afectan y son afectadas por el control interno. Las personas tienen que saber sus responsabilidades y límites de autoridad. Por consiguiente es necesario que exista una clara y cerrada articulación entre los deberes de las personas y la manera en que los están cumpliendo, como con los objetivos de la entidad.

El personal de una organización incluye la junta de directores, la gerencia y otro personal. Aunque los directores pueden ser vistos en primer lugar como provisosores de custodia, ellos también proveen dirección y

aprueban ciertas transacciones y políticas. Como tales, la junta de directores es un importante elemento de control interno.

### **Razonable Seguridad**

No importa cuan bien diseñado y operacionalizado esté el control interno, solo puede proveer una razonable seguridad a la gerencia y a la junta de directores, respecto de la realización de los objetivos de la entidad. La probabilidad de realización es afectada por limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno. Esto incluye la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser imperfecto, que los responsables por establecer controles necesitan considerar sus relativos costos y beneficios, y el derrumbamiento puede ocurrir porque tales faltas humanas son como simple error o equivocación. Finalmente, la gerencia tiene el poder o capacidad de pasar por encima o anular el sistema de control interno.

### **Objetivos**

Cualquier entidad promulga una misión, estableciendo objetivos, y desea logros y estrategias para realizarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad. Aun cuando muchos objetivos son específicos a una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos.

Para este estudio **los objetivos** caen dentro de tres categorías:

- **Operaciones** - relativo al efectivo y eficiente uso de los recursos de la entidad.
- **Información Financiera** - relativo a la preparación y divulgación de estados financieros confiables.
- **Acatamiento** - relativo al acatamiento de la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización deriva enfoques sobre aspectos separados del control interno. Estas distintas pero traslapadas categorías (un objetivo particular puede caer bajo más de una categoría) dirigen diferentes necesidades, y pueden ser de directa responsabilidad de diferentes ejecutivos. Esta categorización también deduce distintivos, entre lo que puede ser esperado desde cada una de las categorías del control interno.

De un sistema de control interno se puede esperar que provea razonable seguridad de realización de objetivos, relativos a la confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones. La realización de estos objetivos, que están basados en gran manera sobre pautas impuestas por personas externas, dependen de como las actividades de control dentro de la entidad son llevadas a cabo.

Sin embargo, la ejecución de objetivos de operación, - tal como un particular retorno sobre inversión, mercado compartido o entrada a una nueva línea de productos - no está siempre dentro del control de la entidad. El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos que puedan, en ejecución de sus propósitos, causar el fracaso de un negocio. Por estas razones, el sistema de control interno puede proveer razonable seguridad, tan solo cuando la gerencia en su papel vigilante, y la junta, se hagan conocedoras, de una manera oportuna, de la extensión o alcance que hacia esos objetivos sea llevada la entidad.

## **1.3 Gestión del Riesgo**

### **1.3.1 Tipología de riesgos**

El riesgo del negocio es el nivel de exposición a las incertidumbres que la empresa debe comprender y administrar en forma efectiva a medida que ejecuta sus estrategias para lograr los objetivos del negocio y crear valor. Esas incertidumbres suelen ser externas a las operaciones normales de la empresa pero en muchos casos constituyen cuestiones relacionadas con los procesos internos.

La exposición es toda fuente de valor de una empresa que se ve afectada por cambios en las variables subyacentes clave. En la nueva economía, las exposiciones de una empresa se extienden mucho más allá de sus activos financieros y físicos dado que también incluyen fuentes de valor tales como las relaciones con los clientes y los proveedores, los empleados, las marcas y los procesos internos.

Comprender las variables que generan incertidumbre para cada una de las exposiciones de la empresa constituye la base fundamental para la medición y administración del riesgo. Ejemplos de las variables clave incluyen las tasas de interés, dependencias de los proveedores, tipos de cambio y desempeño humano.

Para permitir a la organización establecer prioridades y recoger la información adecuada en relación con sus exposiciones e incertidumbres, debe considerar la clasificación de los riesgos<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Gómez Cardoso, Alfonso. Presidente del Comité Técnico Nacional de Administración Integral de Riesgos, Socio de Consultoría en Administración Integral de Riesgos de Deloitte. La responsabilidad social empresarial y la administración integral de riesgos de negocio. Capítulo 6.

### **Riesgos del entorno**

Surge cuando existen fuerzas externas que pueden afectar el rendimiento de una empresa (mercados, competidores, entidades reguladoras) o hacer que elementos de su modelo de negocio se vuelvan obsoletos o dejen de ser efectivos, es decir, incertidumbres que afectan la viabilidad del modelo de negocios.

### **Riesgos de los procesos**

Surge cuando los procesos del negocio no logran los objetivos para los que se les diseñó como sustento del modelo de negocio de la empresa, es decir, incertidumbres que afectan la ejecución del modelo de negocios.

### **Riesgos de la información para la toma de decisiones**

Surge cuando la información utilizada para apoyar las decisiones del negocio es incompleta, desactualizada, inexacta, inoportuna o simplemente irrelevante para el proceso de toma de decisiones, es decir, incertidumbres acerca de la pertinencia y confiabilidad de la información sobre la cual se basan las decisiones.

Estos tres componentes del riesgo del negocio ofrecen una base amplia sobre la cual se puede identificar y detallar categorías de riesgo más específicas.

## **1.3.2 Normas sobre la Gestión del Riesgo**

En cuanto a la normativa relacionada a la Gestión del Riesgo en la Auditoría Interna, existe dentro de las Normas de Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna (IIA) artículos definidos, como son<sup>6</sup>:

**2120 – Control.-** La actividad de auditoría interna debe ayudar a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo su mejora continua.

---

<sup>6</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA). Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

**2110 – Gestión de Riesgos.-** La actividad de auditoría interna debe ayudar 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.

**2110. A1** – La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

**2110. A2** – 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:

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

**2110. C1** – Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los riesgos relacionados con los objetivos del trabajo y estar atentos a la existencia de otros riesgos significativos.

**2110. C2** – 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 a riesgos significativos en la organización.

### **1.3.3 Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo**

El rol fundamental de la auditoría interna respecto al ERM es proveer aseguramiento objetivo al Consejo (*Board*) sobre la efectividad de las actividades de ERM en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno esta siendo operado efectivamente<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ídem 6

Las organizaciones deben entender completamente que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo. Los auditores internos deben proveer consejo, y motivar las decisiones gerenciales sobre riesgos, en vez de realizar decisiones sobre gestión de riesgo.

### **Roles Recomendados**

Los principales factores que los DEAs deben tomar en cuenta cuando determinen el rol de auditoría interna son si la actividad representa alguna amenaza sobre la independencia y objetividad del auditor interno, y si podría mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la organización.

Roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM:

- Brindar aseguramiento procesos de gestión de riesgo.
- Brindar aseguramiento riesgos son correctamente evaluados.
- Evaluación de los procesos de gestión de riesgo.
- Evaluación de reporte de riesgos claves.
- Revisión del manejo de los riesgos claves.

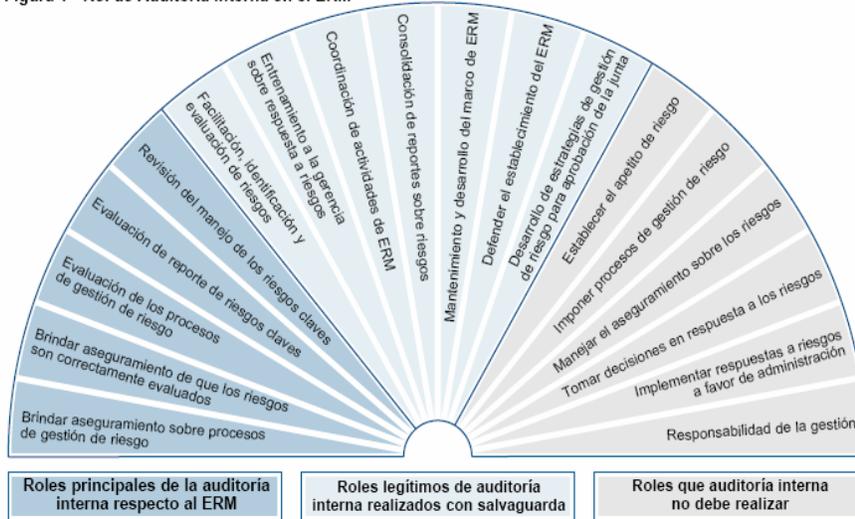
Rol legítimo e auditoría interna que deben realizarse con salvaguarda:

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

Roles que auditoría interna NO debe realizar

- 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 administración.
- Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

Figura 1 - Rol de Auditoría interna en el ERM



La Figura 1 presenta el rango de las actividades de ERM e indica cuales roles una función de auditoría interna profesional efectiva debe hacer e, igualmente importante que no debe realizar. Los factores claves que deben ser tomados en consideración cuando se determina el rol de auditoría interna son, si la actividad representa alguna amenaza a la independencia y objetividad de la función de auditoría interna, y si podría mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la organización<sup>8</sup>.

Las actividades de la izquierda de la Figura 1 son todas actividades de aseguramiento. Ellas forman parte del objetivo amplio de dar aseguramiento sobre la gestión de riesgo. Una función de auditoría interna cumpliendo con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna puede y debe realizar por los menos algunas de estas actividades.

La auditoría interna puede proveer servicios de aseguramiento que mejoren los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización. El alcance de la consultoría de auditoría interna en ERM depende de otros recursos, internos y externos, disponibles para la junta y de la madurez del riesgo de la organización y su posibilidad de variar en el tiempo.

<sup>8</sup> Ruiz Zorrilla, Juan Ignacio. Secretario General IAI – España. Aplicación práctica de la implantación de la Gestión Integral de Riesgos (ERM) - COSO II- en una empresa y el rol de Auditoría Interna.

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

Cuando incrementa la madurez de riesgo en la organización y la gestión de riesgo se encaja más en las operaciones del negocio, el rol de auditoría interna de defensor de ERM se puede reducir. Similarmente, si la organización emplea los servicios de un especialista o posee una función de gestión de riesgo, auditoría interna podría agregar mayor valor a través de concentrarse en su rol de aseguramiento, en vez de realizar mayores actividades de consultoría. Sin embargo, si auditoría interna no ha adoptado todavía el enfoque basado en riesgo representado por las actividades de aseguramiento en la izquierda de la Figura 1, no podría estar equipado para realizar las actividades de consultoría del centro.

### **Rol de Consultoría**

El centro de la Figura 1 presenta el rol de consultoría que la auditoría interna puede realizar en relación con el ERM. En general, mientras más a la derecha del cuadro se aventure el auditor, mayores deben de ser las salvaguardas que son requeridas para asegurarse que la objetividad e independencia son mantenidas. Algunos de los roles de consultoría que auditoría interna puede realizar son:

El factor clave en la decisión sobre si los servicios de consultoría son compatibles con el rol de aseguramiento es el determinar si el auditor interno esta asumiendo alguna responsabilidad gerencial. En el caso de ERM, la auditoría interna puede proveer servicios de consultoría mientras no tenga rol, actualmente, en la gestión de riesgos - esa es una responsabilidad de la gerencia - y mientras la alta dirección endose y apoye el ERM. Nosotros recomendamos, que cada vez que auditoría interna actúe ayudando al equipo gerencial en el establecimiento y mejora de los procesos de gestión de riesgo, su plan de trabajo debe incluir una estrategia clara y un tiempo asignado para transferir la responsabilidad de estas actividades a los miembros del equipo gerencial.

### **Salvaguardas**

La auditoría interna puede ampliar su participación en el ERM, como se muestra en la Figura 1, aplicando ciertas condiciones, las cuales son:

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

Tampoco debe el auditor interno que busque ampliar su rol en el ERM subestimar el conocimiento especializado de los gerentes de riesgo (tales como transferencia de riesgo, calificación de riesgos y técnicas de modelos), las cuales están fuera del cuerpo de conocimientos de la mayoría de los auditores internos. Ningún auditor interno que no pueda demostrar las destrezas y conocimientos apropiados debe realizar trabajos en el área de gestión de riesgo. Aun más, la cabeza de auditoría interna no debe proveer servicios de consultoría en esta área si las destrezas y conocimientos dentro de la función de auditoría interna no se encuentran disponibles.

Destrezas y conocimientos:

- Debe estar claro que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo.
- La naturaleza de la responsabilidad de auditoría interna debe ser documentada en los estatutos de auditoría y aprobado por el Comité de Auditoría.
- Auditoría interna no debe gestionar ningún riesgo a favor de la gerencia.
- Auditoría interna debe proveer consejo, motivar y soportar las decisiones realizadas por la dirección, en vez de tomar decisiones de riesgo por ellos mismos.
- Auditoría interna tampoco puede brindar aseguramiento objetivo en ninguna parte del marco de ERM de la cual es responsable. Tal aseguramiento debe ser provisto por otra parte sustancialmente calificada.
- Cualquier trabajo más allá de las actividades de aseguramiento debe reconocerse como una asignación de consultoría y la implementación de normas relativas a tales asignaciones deben seguirse.
- Poner a disponibilidad de la gerencia herramientas y técnicas usadas por auditoría interna para analizar riesgos y controles;
- Ser un defensor de la introducción de ERM en la organización, aportando su experiencia en gestión de riesgo y conocimientos de la organización;

- Proveyendo consejo, facilitando talleres, entrenando en la organización sobre riesgos y controles, y promoviendo el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común: Actuando como punto central de la coordinación, monitoreo y reporte sobre riesgos; y
- Apoyando a la gerencia en su trabajo a través de identificar mejores vías para mitigar un riesgo.

### **1.3.4 Sistemas de control de riesgos**

Los Sistemas Comunes de Gestión desarrollan las normas internas y su método para la valuación y el control de los riesgos y representan una cultura común en la gestión de los negocios, compartiendo el conocimiento acumulado y fijando criterios y pautas de actuación.

Objetivos:

1. Identificar posibles riesgos, que aunque están asociados a todo negocio, deben intentar ser atenuados y tomar conciencia de los mismos.
2. Optimizar la gestión diaria, aplicando procedimientos tendentes a la eficiencia financiera, reducción de gastos, homogenización y compatibilidad de sistemas de información y gestión.
3. Fomentar la sinergia y creación de valor de los distintos grupos de negocio trabajando en un entorno colaborador.
4. Reforzar la identidad corporativa, respetando todas las Gerencias, sus valores compartidos.
5. Alcanzar el crecimiento a través del desarrollo estratégico que busque la innovación y nuevas opciones a medio y largo plazo.

Los Sistemas cubren toda la organización en tres niveles:

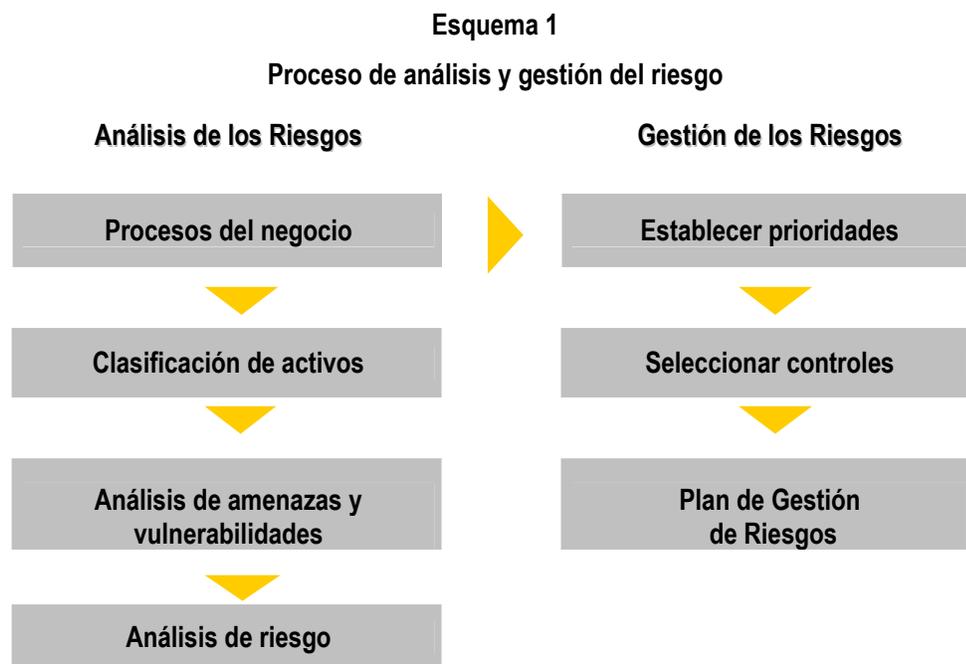
- a) todos las Unidades de Negocio y áreas de actividad;
- b) todos los niveles de responsabilidad;
- c) todos los tipos de operaciones.

### **1.3.5 Técnicas para analizar riesgos en las distintas áreas de la empresa**

Una de las técnicas para el Análisis de Riesgos, consiste en identificar las amenazas asociadas a cada uno de los activos de información, la probabilidad y vulnerabilidad ante esas amenazas y se estimará el

impacto económico de la materialización de un fallo de seguridad en cada una de las áreas de la organización.

Para ello, se examinan los procesos de negocio, los activos de información, sus amenazas y vulnerabilidades. Los riesgos son valorados en términos de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial causado por la pérdida de confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información. La gestión es lo que permitirá reducir los riesgos, según se presenta en el siguiente esquema:



Otra técnica consisten en el establecimiento de “Talleres de evaluación de riesgos”, en donde se realizan las siguientes etapas (Esquema 2):

#### I. IDENTIFICAR

- Comprender procesos y objetivos
- Identificar actividades auditables
- Determinar los factores de riesgo

## II. MEDIR

- Cuantificar el peso de los factores de riesgo
- Determinar escala para los factores de riesgo

## III. EVALUAR

- Evaluar actividades auditables
- Evaluación del Control y Análisis de Riesgos
- Evaluación impacto vrs. probabilidad de ocurrencia

## IV. RESULTADOS

- Determinación de Acciones de Control
- Detección del impacto que tendrían los riesgos si no se toman acciones con prontitud
- Comparativo de resultados en etapas determinadas por el proyecto para detección de mejoras o retrocesos.

### Esquema 2 Técnica de análisis de riesgos



### 1.3.6 Metodologías para valorar riesgos

Al concebir los posibles riesgos en la ejecución de los diferentes subprocesos de la Auditoría de una organización interna o externa, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con el fin de conocer el impacto, y el tratamiento que este requiere, así como la probabilidad de ocurrencia.

Ello dan la posibilidad de conocer anticipadamente la valoración y concebir planes que coadyuven a la reducción de pérdidas, que en técnicas de auditoría, serían la extensión de pruebas innecesarias, y gasto de tiempo invertido adicional, lo que implicaría el requerimiento de tratamientos diferenciados, y por supuesto pérdidas financieras. Si se toman las medidas necesarias para disminuir la ocurrencia, entonces es probable que se presente una reducción de pérdidas en la Auditoría.

El siguiente paso, es conocer los posibles riesgos, como:

- a) Probabilidad de ocurrencia del Riesgo
- b) Impacto ante la ocurrencia del Riesgo.

Para ello:

- Las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:
  - a. Poco Frecuente (PF) cuando el Riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.
  - b. Moderado (M) Puede ocurrir en algún momento
  - c. Frecuente (F) Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
- El Impacto ante la ocurrencia sería considerado de:
  - a. Leve (L) Perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera
  - b. Moderado (M) Requiere de un tratamiento diferenciado: Pérdida financiera media.
  - c. Grande (G) Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera

**La evaluación del Riesgo sería de:**

Aceptable (Riesgo bajo):	Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.
Moderado (Riesgo Medio):	Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.



- Evaluar los resultados de las supervisiones
- Mantener la vigilancia de la posible comisión de riesgos en el desarrollo del ejercicio de las auditorías.
- Monitorear el cumplimiento de la Cadena de Valores por cada profesional.

Otra metodología para valorar riesgos, es la aplicación del siguiente procedimiento:

- Adaptación de la información a la estructura y caracterización del modelo de administración del riesgo, identificando las fuentes genéricas del riesgo o los factores y .componentes
- Clasificación de los datos en el sistema de información.
- Valoración y/ o calificación de los riesgos utilizando la escala de medida cualitativa definida a través de tres categorías: alta, media y baja en los mapas de riesgos elaborados.
- Una vez identificados y valorados los riesgos absolutos, se procede a identificar y calificar los controles de tipo preventivo aplicados en las dependencias.
- Una vez aplicada la calificación de los controles, se valora nuevamente el riesgo utilizando los parámetros de las escalas, con el fin de determinar el impacto que estos controles ejercen sobre el riesgo, dando como resultado el nivel de exposición y una nueva calificación que lo convierte en riesgo residual. En conclusión, la severidad del riesgo es el resultado de cruzar la consecuencia con la probabilidad; es así como el riesgo se ubica en cualquiera de los cuatro rangos establecidos: extremo, alto, moderado y bajo.

### **1.3.7 Mapeo de riesgos: Gráficas e informes**

El mapa de riesgo es un instrumento metodológico mediante la cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños<sup>9</sup>.

El mapa de riesgos es la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso de la valoración del riesgo y el plan de manejo de estos<sup>10</sup>.

---

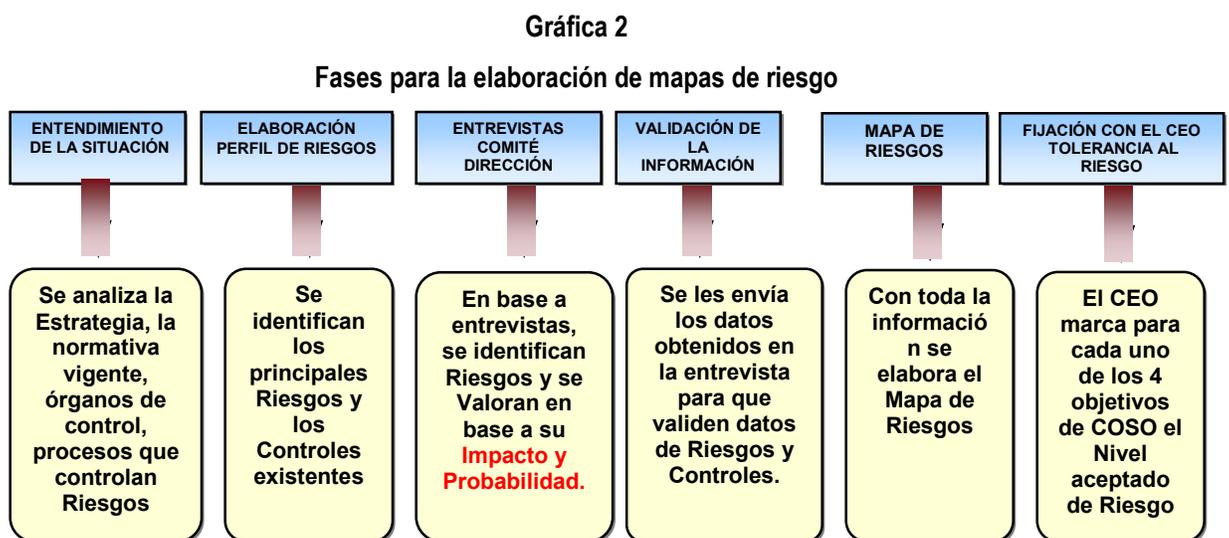
<sup>9</sup> Estupiñán Gaitán, Rodrigo, Contador Público Colombiano. Mapa de riesgos para uso de la auditoría interna, Capítulo 12.

También, es una herramienta gerencial adaptable a las necesidades y objetivos de quienes deseen utilizarlo. Observando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos. La matriz para elaborar un mapa de riesgos puede ser diseñada y establecida bajo los siguientes parámetros:

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PONDERACION

Seguidamente, se aplica a cada una de las áreas de la empresa: Gerencial, Financiera, Recursos Humanos, Organización y Métodos, etc., se preparan los factores de riesgos con su descripción, las cuales son trasladadas a la matriz del mapa de riesgos, determinando las posibles consecuencias que afectan a la empresa que aplique esta metodología.

En el siguiente esquema, se presentan las distintas fases para la elaboración de mapas de riesgo:



**Fuente:** Aplicación práctica de la implantación de la Gestión Integral de Riesgos (ERM) - COSO II- en una empresa y el rol de Auditoría Interna. Juan Ignacio Ruiz Zorrilla – CIA. Secretario General IAI – España.

<sup>10</sup> Rodríguez Díaz de Villegas, Julio Alejandro. El inventario de riesgos de control interno. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **Gráficas**

Son las representaciones gráficas de los riesgos valorados. Entre las que se encuentran:

### **Mapa Gráfico Probabilidad versus Consecuencia**

Esta gráfica permite visualizar la ubicación de cada uno de los riesgos absolutos, dependiendo del grado de probabilidad y su impacto o consecuencia. El aplicativo los agrupa en la misma celda si tienen igual calificación.

### **Mapa gráfico combinación de consecuentes y probabilidad**

Muestra el nivel de severidad de los riesgos, según los cuadrantes de combinación de consecuencia y probabilidad. La severidad es el resultado de la probabilidad de que ocurra el riesgo por la consecuencia que genera este. Se presentan entonces dos calificaciones, una del riesgo absoluto y otra dependiendo de la existencia y eficacia de los controles, se convierte en riesgo residual.

### **Mapa gráfico de matriz de severidad**

Se representan los riesgos en tres momentos: riesgo absoluto, riesgo con controles y riesgo residual. En este ejemplo se ilustra cómo se pasa del cuadrante probabilidad probable consecuencia mayor al cuadrante probabilidad improbable consecuencia mayor luego de la valoración del riesgo.

## **Informes**

Es el documento que contiene los resultados del proceso de identificación hasta el mapeo de los riesgos de una entidad. El documento incluye la política Institucional de la administración del riesgo, objetivos y el compromiso para su ejecución, el marco legal y conceptual sobre el cual se soporta; concluye, con la presentación de un conjunto de términos y definiciones, que tiene como finalidad estandarizar el lenguaje de la administración del riesgo. El contenido del informe puede variar de acuerdo a lo que la entidad considera dentro del proceso, el siguiente es un ejemplo de un informe de mapas de riesgo<sup>11</sup>.

### **1.3.8 La Administración de riesgos en el Sector de la Industria Manufacturera**

El sector de la industrial manufacturera, esta comprometida con el desarrollo económico y social del país; cada año se ha constituido en uno de los sectores que mayor aporte realizan a la actividad económica,

---

<sup>11</sup> Mapas de Riesgo. Procuraduría General de la Nación, Colombia. [www.procuraduria.gov.co/descargas/controlinterno/mapaderiesgosPGN.pdf](http://www.procuraduria.gov.co/descargas/controlinterno/mapaderiesgosPGN.pdf)

promediando un 23% de la producción total y generando aproximadamente 200.000 empleos permanentes (Cuadro No. 1).

**Cuadro No. 1**  
**Número de establecimientos y personas ocupadas por sector**

Sector	Número de Establecimientos	Personas Ocupadas
Agroindustria	71	8,860
Comercio	115,540	258,137
Construcción	447	16,838
Electricidad	79	5,937
<b>Industria</b>	<b>22,788</b>	<b>195,650</b>
Minas Y Canteras	8	214
Servicio	32,180	183,126
Transporte	4,065	30,819
<b>Totales</b>	<b>175,178</b>	<b>699,581</b>

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Censo Económico 2005

Según lo define la DYGESTIC el sector Industria Manufacturera lo constituye el establecimiento, descrito como la combinación de labores y recursos que dedica una unidad propietaria o administrativa a la producción de bienes y servicios, por lo general en un sólo lugar y para el cual se llevan registros separados de sus actividades sobre producción y materiales, mano de obra y otros recursos físicos utilizados en el proceso de producción y actividades complementarias o auxiliares.

Dicho sector esta compuesto por los siguientes sub sectores:

- Elaboración de productos alimenticios y bebidas.
- Fabricación de productos textiles.
- Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles.
- Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano artículos de talabartería, guarnicionería y calzado.
- Productos de madera y fabricación de productos de madera y corcho excepto muebles, fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.
- Fabricación de papel y de productos de papel.
- Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones.
- Fabricación de sustancias y productos químicos.

- Fabricación de productos de caucho y plástico.
- Fabricación de otros productos minerales no metálicos
- Fabricación de metales comunes.
- Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
- Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P.
- Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos N.C.P.
- Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones
- Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.
- Fabricación de vehículos automotores, remolques y semi remolques.
- Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.
- Fabricación de muebles; industrias manufactureras N. C. P.
- Reciclamiento

El sector de manufactura es amplio y diverso, pero muchas de las empresas enfrentan retos similares. Costos incrementales por petróleo, etc., están apretando los márgenes, a menos que sean contrarrestados con incrementos en cargos y precios. Clientes reacios a invertir en nuevos equipos ha intensificado la importancia del servicio post-venta. Para resaltar las líneas de producto críticas o expandir el cubrimiento geográfico, algunas empresas buscan como incrementar sus clientes, mientras otros están buscando desinvertir en unidades de bajo rendimiento, entre otros enfrentan a nivel corporativo problemas de controles internos y certificaciones de la gerencia.

Un tema compartido en el sector es la necesidad de obtener en el tema de control interno, más presencia en el análisis de la administración del riesgo, que les permita valorizar sus riesgos y buscar las respuestas para su minimización.

## **1.4 Métodos para el estudio y evaluación del Control Interno**

### **1.4.1 Métodos: Tradicional y Moderno**

En el enfoque tradicional inicial, COSO, formuló un nuevo concepto de control interno y determinó una guía práctica que las empresas y el auditor puedan usar para evaluar y mejorar el sistema de control, definiendo objetivos como:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la Institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Considerando además los elementos del control interno:

## **ENTE ADMINISTRATIVO**

### **Organización**

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia:

- Dirección
- Asignación de responsabilidades
- Segregación de deberes
- Coordinación

### **Sistemas y Procedimientos**

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros:

- Manuales de procedimientos
- Sistemas
- Formas
- Informes

### **Personal**

Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización:

- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal:
  - Selección
  - Capacitación
  - Eficiencia
  - Moralidad
  - Retribución

### **Supervisión**

Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico:

- Interna
- Externa
- Autocontrol

## **NORMAS Y PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO TRADICIONAL**

### **GENERALES**

- Garantía razonable
- Respaldo
- Personal Competente
- Objetivos de control
- Vigilancia de los controles

### **ESPECIFICOS**

- Documentación
- Registro adecuado y oportuno de las transacciones y hechos
- Autorización y ejecución de las transacciones y hechos
- División de tareas (segregación)
- Supervisión
- Acceso a los recursos y registros ante los mismos

Con el nuevo enfoque formulado por el COSO como herramientas fundamentales de establecimiento, control y seguimiento se han manejado en mejor forma y más económicamente las organizaciones de control interno en las empresas privadas y públicas, utilizando componentes más organizados y claves como son los de:

1) En el Ambiente de Control :

- Compromiso para la competencia
- Comité de auditoría
- Filosofía de la administración y estilo de operación
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

2) En la Valoración de riesgos, enfocando los siguientes puntos :

- Objetivos globales de la entidad
- Objetivos a nivel de actividad
- Identificación, valoración y consecuencia de riesgos
- Manejo del cambio

3) Actividades de Control para asegurar la :

- Existencia de las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades del ente económico.
- Identificación de las actividades de Control para que sean usadas apropiadamente.

4) Información Interna y Externa : Que debe ser obtenida, identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información basados en planes estratégicos enlazados a las estrategias generales de la empresa y logrando el apoyo de la dirección en el desarrollo de los sistemas de información.

5) Comunicación, en cuanto a su efectividad, canales confiables, receptividad en las sugerencias, información precisa y suficiente, franqueza y efectividad en la forma de tratar a la administración, establecer planes adecuados para que se analicen y entiendan los estándares éticos de la entidad y seguimiento oportuno y apropiado de parte de los directivos y en corto plazo, en una nueva evaluación exclusiva a las fallas, inconsistencias o deficiencias informadas dentro del concepto de Monitoreo.

- 6) Monitoreo o Seguimiento, ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de Control Interno, especialmente a :
- Evidencia de si el sistema de control interno continúa funcionando por parte del ente.
  - Corroboración en comunicaciones externas, la información generada internamente.
  - Comparación periódica de las cantidades registradas por el sistema de información contable
  - La sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores externos o internos para fortalecerlos.
  - Retroalimentación a la administración de los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y otras reuniones para asegurar que los controles operen efectivamente.
  - Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si ellos entienden y cumplen con el código de conducta de la Entidad y desempeñan regularmente actividades críticas de control.
  - Efectividad en las actividades de la Auditoría Interna.

En el Cuadro No. 2, se presenta la comparación entre el enfoque tradicional y moderno para el estudio y evaluación del control interno:

**Cuadro No. 2**  
**Comparación entre el enfoque tradicional y moderno del control interno**

CONCEPTO	S/ENFOQUE TRADICIONAL	S/ENFOQUE COSO
<b>Sistema de control interno visto como</b>	Conjunto coordinado de medidas	Procesos
<b>Involucrados</b>	No se plantea en forma explícita	Todos los miembros de la organización
<b>Relación del control interno con el logro de los objetivos de la empresa</b>	Un control interno eficaz “asegura” a la organización el logro de sus objetivos	Un sistema de control interno eficaz provee “razonable seguridad” en cuanto al logro de los objetivos”
<b>Objetivos definidos</b>	Los conceptos involucrados son similares si bien se diferencian los términos utilizados en uno y otro caso, incorporándose como aporte del Enfoque COSO el “cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”	
<b>Elementos o componentes del control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de organización</li> <li>- Sistema de autorización</li> <li>- Prácticas sanas</li> <li>- Calidad del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de control</li> <li>- Evaluación de riesgos</li> <li>- Actividades de control</li> <li>- Información y comunicación</li> <li>- Supervisión</li> </ul>

## **1.4.2 Objetivos y principios básicos del Control Interno**

Los objetivos básicos son:

- Evitar o reducir fraudes
- Salvaguarda contra el desperdicio
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

Los principios que rigen el control interno son:

- a) Equidad
- b) Moralidad
- c) Eficiencia
- d) Eficacia
- e) Economía
- f) Rendición de Cuentas
- g) Preservación del Medio Ambiente

## **1.4.3 Control Interno - Enfoque COSO**

### **1.4.3.1 Generalidades e Importancia**

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING

creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones<sup>12</sup>:

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

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común.

El control interno como un proceso, hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

#### **1.4.3.2 COSO enfoque Original**

En enfoque original que plantea el informe COSO constaba de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación; y
- Supervisión.

---

<sup>12</sup> Centro Universitario "José Martí Pérez". Sancti Spiritus, Cuba. Facultad de Contabilidad y Finanzas. El Control Interno en la Economía Empresarial.

### 1.4.3.3 COSO enfoque ERM – Administración de Riesgos Empresariales

ERM son las siglas, en inglés, de Enterprise Risk Management, que en español significa Administración Empresarial de los Riesgos, el cual requiere:

- Identificar todos los riesgos estratégicamente relevantes
- Ponderar su riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia
- Evaluar la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto
- Tomar decisiones respecto de los riesgos residuales

El ERM determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestra cómo la Alta Gerencia opera un negocio, y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son<sup>13</sup>:

- Entorno interno,
- Definición de objetivos,
- Identificación de eventos,
- Valoración de riesgos,
- Respuesta al riesgo,
- Actividades de control,
- Información y comunicación; y
- Monitoreo.

Cada uno de estos componentes consiste en:

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

**Definición de objetivos.** Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El ERM asegura que la administración tiene en funcionamiento un

---

<sup>13</sup> Mantilla, Samuel Alberto. Administración o Gestión de Riesgos y la Auditoría Interna. Capítulo 3 - Administración de Riesgo Empresarial.

proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

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

**Valoración del riesgo.** Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

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

**Actividades de control.** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

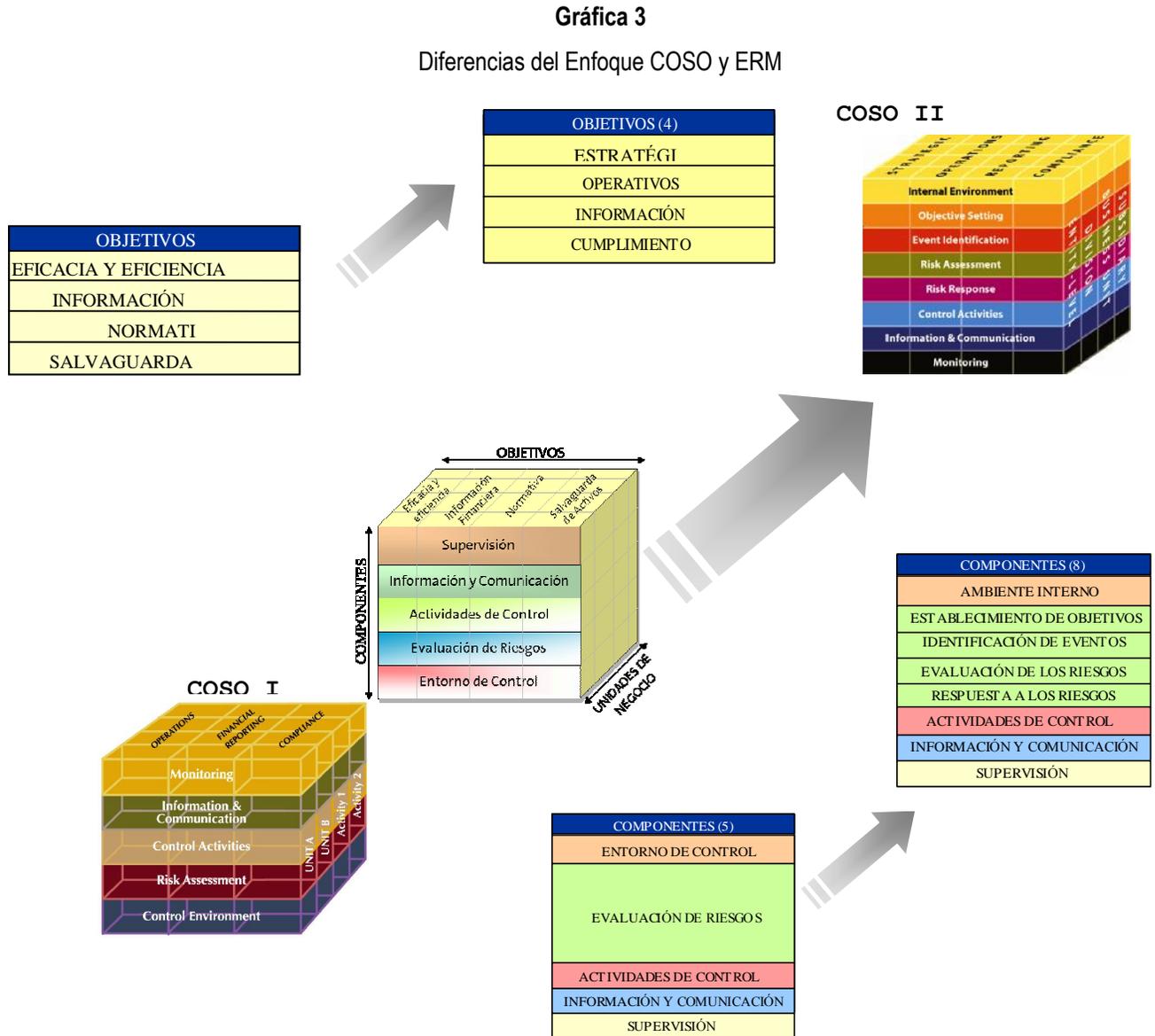
**Información y comunicación.** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

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

### **Importancia del Programa ERM**

La Administración Empresarial de los Riesgos (ERM) es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado 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.

Representación gráfica de diferencia en el enfoque<sup>14</sup>:



## 1.5 Auditoría Interna

Con relación al término auditoría interna se encuentran numerosas definiciones, entre las cuales se pueden citar:

<sup>14</sup> Ruiz Zorrilla, Juan Ignacio – CIA. Secretario General IAI – España. Aplicación práctica de la implantación de la Gestión Integral de Riesgos (ERM) - COSO II- en una empresa y el rol de Auditoría Interna. Juan Ignacio Ruiz Zorrilla – CIA. Secretario General IAI – España

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”<sup>15</sup>.

“En un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo”<sup>16</sup>.

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, cuya finalidad es aumentar el valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y dirección”<sup>17</sup>.

Como se puede apreciar las diferentes definiciones, se concibe a la Auditoría Interna no sólo como una función independiente sino también objetiva, en donde se trata de disipar la imagen antigua del auditor como juez al afirmar que se trata de una actividad no de inspección, sino más bien de consultoría, ya que toda actividad que se realice, debe estar encaminada a aportar valor, con un enfoque de evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de control, de gestión de riesgos y de gobierno, pues la Auditoría Interna debe estar más integrada en dichos procesos para así poder ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos y asumir los nuevos retos.

### **1.5.1 Importancia, Función y Alcance**

#### **Importancia**

Cada vez el área de auditoría interna viene cobrando más y más importancia dentro de la estructura de las organizaciones, debido a que dicha función es un instrumento indispensable para asegurar que los aspectos críticos del negocio se están controlando de forma adecuada, mitigando aspectos que pudieran

---

<sup>15</sup> IIA, Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

<sup>16</sup> Gómez López, Roberto. Generalidades en la Auditoría, [www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/index.htm](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/index.htm)

<sup>17</sup> Estupiñán Gaitán, Rodrigo. El riesgo y los nuevos paradigmas de la auditoría interna.

impedir el logro de los objetivos definidos por el Consejo de Administración. Se espera de la función de Auditoría Interna, entre otros, que otorgue opiniones objetivas que aporten valor y que ayuden al logro de los objetivos por medio de sugerencias de mejora, y evaluaciones de la efectividad en la administración de riesgos, controles y procesos del Gobierno Corporativo.

Algunas preguntas frecuentes que pudiera hacerse la gerencia son:

*¿Realmente me está dando valor mi función de Auditoría Interna?*

*¿El reporte de la función de Auditoría Interna se queda a niveles operativos?*

*¿La Dirección General y el Consejo de Administración se preocupan por lo que dice Auditoría Interna o en su caso, buscan sus comentarios?*

*¿Realmente Auditoría Interna entrega valor al negocio, o atiende asuntos urgentes donde el problema ya es una realidad?*

### **Función**

La función de Auditoría Interna se centra en examinar y evaluar sistemáticamente la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de Control Interno, de las operaciones contables y financieras y de las disposiciones administrativas y legales que correspondan y velar por la preservación de los bienes asignados a las entidades.

### **Alcance**

El alcance de la Auditoría Interna considera el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

El alcance de la Auditoría Interna se centra en:

- a) Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera, operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.
- b) Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos y ordenamientos legales que pueden tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes y determinar si la organización cumple con tales sistemas.
- c) Revisar las medidas para salvaguardar activos y si son adecuadas verificar la existencia de tales activos.

- d) Evaluar el aspecto económico y la eficiencia con que los recursos están siendo utilizados.
- e) Revisar aquellas operaciones o programas que tiendan a asegurar que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidas y si esas operaciones y metas, programas están siendo llevados a cabo según lo planeado.

### **1.5.2 Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna**

El IIA (The Institute of Internal Auditors), organización nacida en Estados Unidos en 1941 y que hoy agrupa a más de 92.000 profesionales en más de 120 países, la cual está dedicada al desarrollo profesional continuado del auditor interno y de la profesión de auditoría interna, emitiendo las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, la cual tiene como propósito:

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

Las Normas están constituidas por las Normas sobre Atributos, Desempeño, e Implantación. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.

Las 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. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna en general, mientras que las Normas de Implantación se aplican a determinados tipos de trabajos.

Las Normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional. Este Marco comprende la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas, y otras guías profesionales.

En el siguiente esquema se presenta en forma resumida el contenido de las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna:

### NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

Tratan de las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.

1000	Propósito, Autoridad y Responsabilidad				
1100	Independencia y objetividad	1120 1130	Objetividad individual Impedimentos a la independencia u objetividad		
1200	Pericia y debido cuidado	1210 1220 1230	Pericia Debido cuidado profesional Desarrollo profesional continuado		
1300	Desarrollo profesional continuado	1310  1320  1330  1340	Evaluaciones del programa de calidad Reporte sobre el programa de calidad Realizado de acuerdo con las normas Declaración de incumplimiento	1311 1312	Evaluaciones internas Evaluaciones externas

### 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.

2000	Administración de la actividad de Auditoría Interna	2010 2020 2030 2040 2050 2060	Planificación Comunicación y aprobación Administración de recursos Políticas y procedimientos Coordinación Informe al Consejo y a la Dirección		
2100	Naturaleza del trabajo	2110 2120 2130	Gestión de riesgos Control Gobierno		
2200	Planificación del trabajo	2201 2210 2220 2230 2240	Consideraciones planificación Objetivos del trabajo Alcance del trabajo Asignación de recursos Programa de trabajo		
2300	Desempeño del trabajo	2310 2320 2330 2340	Identificación de información Análisis y evaluación Registro de la información Supervisión del trabajo		
2400	Comunicación de resultados	2410 2420 2430  2440	Criterios para la comunicación Calidad de la comunicación Declaración de incumplimiento con las normas Difusión de resultados	2421	Errores y omisiones
2500	Supervisión de resultados				
2600	Decisión de adaptación de los riesgos por la Dirección				

LAS NORMAS SOBRE ATRIBUTOS Y DESEMPEÑO SE APLICAN EN TODOS LOS SERVICIOS DE AUDITORIA EN GENERAL

### NORMAS DE IMPLANTACION

Han sido establecidas, algunas para los trabajos de aseguramiento y otras para los trabajos de Consultoría (su descripción la encuentran en la adenda de NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA del The Institute of Internal Auditors (IIA)

LAS NORMAS DE IMPLANTACION HAN SIDO ESTABLECIDAS PARA ASEGURAMIENTO (A) Y ACTIVIDADES DE CONSULTORIA (C)

### **1.5.3 Principales técnicas y procedimientos aplicables en la Auditoría Interna**

Los procedimientos de auditoría constituyen métodos analíticos de investigación y prueba que los auditores deben utilizar en su examen, con el objeto de obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil que le permitan fundamentar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Para la elección de los procedimientos y técnicas de auditoría, se tendrá en cuenta el resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno realizado en la etapa de relevamiento de la información.

Para la obtención de evidencias se deberá considerar la relación costo – beneficio, entre los insumos necesarios y la utilidad de los resultados esperados.

Los procedimientos a aplicar podrán ser los siguientes:

- Indagación: averiguación mediante entrevistas directas con el personal de la entidad auditada o con terceros que tengan relación con las operaciones de ésta (evidencias testimoniales).
- Encuestas y cuestionarios: aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones. Deben estar debidamente intervenidas por los involucrados (evidencias documentales, testimoniales).
- Observación: verificación ocular de operaciones y procedimientos durante la ejecución de las actividades de la unidad. Se lo considera complemento de las evidencias físicas.
- Comparación: análisis entre las operaciones realizadas y las definidas para determinar sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas (evidencias analíticas).
- Revisión selectiva: examen de las características importantes que debe cumplir una actividad, informe o documento, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría (evidencias analíticas).
- Rastreo: seguimiento de una operación, a través de la documentación respectiva, a fin de conocer y evaluar su ejecución (evidencias analíticas).
- Revisión de cálculos matemáticos: verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos (evidencias analíticas y documentales).
- Confrontación: cotejo de información contenida en registros contra el soporte documental para confirmar la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas (evidencias analíticas y documentales).

- Métodos estadísticos: selección sistemática o casual o combinación de ambas. Estos métodos aseguran que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas y que la selección represente significativamente la población o universo (evidencias analíticas).
- Confirmación: corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones mediante datos o información, obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación (evidencias documentales).
- Comprobación: confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican (evidencias documentales).
- Conciliaciones: examen de la información emanada de diferentes fuentes con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante (evidencias analíticas).
- Tabulación: agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados, para arribar o sustentar conclusiones (evidencias analíticas).
- Circularización: obtención de información directa y por escrito de un sujeto externo a la entidad auditada (evidencias testimoniales).
- Análisis: separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico (evidencias analíticas).
- Análisis de tendencias y comparación con los indicadores: permite medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, la eficacia y efectividad de los bienes producidos o de los servicios prestados o el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios (evidencias analíticas).
- Análisis de soportes informáticos: evaluación de los elementos lógicos, programas y aplicaciones utilizados por el auditado (evidencias informáticas).
- Inspección: examen físico y ocular de activos tangibles o de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación (evidencias físicas).

Adicionalmente podrán utilizarse métodos auxiliares que complementen los procedimientos ya citados, tales como:

- Pruebas selectivas a criterio del auditor: se seleccionará una muestra representativa del universo a analizar con el objeto de simplificar las labores de medición, verificación o examen. La cantidad y características de las unidades elegidas estarán vinculadas con el conocimiento que pueda tener el auditor del control interno vigente.
- Pruebas selectivas por muestreo estadístico: se aplicarán métodos matemáticos para determinar el tamaño mínimo de la muestra que permita cuantificar el grado de riesgo que resulta de examinar sólo una parte del

universo. El criterio profesional del auditor y su experiencia determinarán la combinación de prácticas y procedimientos, según los riesgos y otras circunstancias, con vistas a obtener la evidencia necesaria y la suficiente certeza para sustentar sus conclusiones y opiniones de manera objetiva.

### **Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo constituyen los documentos en los cuales el auditor registra todos los datos e información, útil e importante, obtenidos durante la auditoría así como los resultados de los procedimientos aplicados. Los papeles de trabajo revelan el alcance de la auditoría, la extensión y naturaleza de las pruebas aplicadas, por lo que su condición confidencial se mantiene durante el curso de la auditoría y después de realizada ésta, y deben archivarse con la seguridad que correspondan. Pueden estar contenidos en diversos soportes, tales como: papel, CD o disquetes.

Para una adecuada revisión y supervisión de los papeles de trabajo, éstos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Deben ser completos, claros, simples, entendibles, detallados, suficientes;
- b. Deben limitarse a informar sobre asuntos importantes pertinentes y útiles relacionados con los objetivos establecidos para la auditoría;
- c. Deben contener, por lo menos, la siguiente información:
  - nombre de la entidad,
  - descripción del objetivo de la auditoría,
  - período abarcado,
  - extensión de las pruebas que se realizaron,
  - métodos de muestreo utilizados,
  - limitaciones al alcance del trabajo,
  - fuentes de donde se extrajo la información,
  - otros datos pertinentes al trabajo,
  - firma y fecha de quien lo elaboró y de quien lo revisó.
- d. Deben incluir un índice adecuado para facilitar su identificación y localización.

Entre los principales papeles se encuentran:

- Programa de auditoría;
- Cuestionarios de control;
- Datos de la organización, tales como, organigramas y descripciones de puestos de trabajo;

- Copias de contratos y acuerdos importantes; - información sobre las políticas financieras y operativas;
- Resultados de las evaluaciones de los controles;
- Cartas de confirmación de saldos o circularizaciones;
- Copia del borrador del informe.

### **Técnica de confección de papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo deberán ser elaborados:

- En forma simultánea a la aplicación de cada procedimiento, evitando postergar la anotación de la tarea realizada y de las eventuales observaciones;
- Utilizando los registros del organismo;
- Facilitando la comprensión por quienes efectuarán la supervisión de la tarea, permitiendo la verificación precisa y rápida de que todos los procedimientos contenidos en el programa de trabajo que se han cumplido.

### **Archivo de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo se archivarán en carpetas que serán clasificadas como administrativo, permanentes y corrientes.

## **1.5.4 Perfil del Auditor Interno**

Para establecer el perfil del auditor interno, es preciso establecer que la auditoría interna es una función que aporta valor al consejo de administración y que ofrece información relevante sobre cómo se están cumpliendo los objetivos estratégicos en una organización. Para conseguirlo se requiere profesionales bien formados, en ese sentido se establece la siguiente interrogante:

### **¿Cuál es el perfil del auditor interno?**

Un profesional con cualidades formativas, técnicas, económico financieras y sobre todo, tener habilidades directivas, que sepa dirigir equipos, comunicar, liderar e impulsar un análisis anticipativo. A continuación se presentan cada una de las cualidades que deberá poseer todo Auditor Interno:

### **Profesionales capacitados**

Los auditores internos, desde el Jefe Ejecutivo, deben ser profesionales capacitados y deben tener una aptitud imparcial y objetiva y evitar conflictos de intereses para proveer servicios de aseguramiento en

auditoría interna y ejercer un debido cuidado desde la evaluación de riesgos, planeación y ejecución de una auditoría.

Si la independencia u objetividad se viese comprometida directa o en apariencia deberá darse a conocer con oportunidad a nivel jerárquico y esperar su pronunciamiento para desarrollar alguna labor comprometida con el impedimento o posible impedimento.

### **Supervisión y control de calidad**

El Jefe de auditoría interna debe ejercer una supervisión y asistencia permanente a sus subalternos bajo revisiones periódicas a los trabajos efectuados, desarrollar reuniones de asesoramiento, impulsar cursos de capacitación, de lectura de libros de actualización que ayuden a un buen desarrollo del trabajo no rutinizados y bajo parámetros técnicos actualizados.

### **Riesgos, controles y fraudes**

A todo nivel dentro de la auditoría interna, se deben poseer conocimientos, sin ser totalmente experto, de los riesgos y controles claves en la informática, pero si en las técnicas de la auditoría, que le permitan desarrollar una labor adecuada de control.

Además, de poseer conocimientos en la identificación de fraudes y para ello debe existir una tabla identificadora de riesgos y fraudes, preparada de la experiencia de la empresa o de otras empresas, o bajo un adecuado benchmarking (experiencia de otras empresas).

Se debe estar alerta de los riesgos materiales que pudieren afectar los objetivos de control, las operaciones o los recursos, haciendo salvedad que el auditor interno no es infalible, pudiéndose escapar algunos riesgos o situaciones especiales de errores no intencionales o intencionales, por tanto deben considerarse aquellos que la experiencia le han indicado deben profundizarse en el presente y en el futuro.

### **Debido cuidado profesional**

Los auditores internos deberán cumplir su trabajo con el cuidado y pericia que represente seguridad razonable, desarrollada con prudencia y competencia. Para ello, es importante considerar:

1. El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.
2. La relativa complejidad, materialidad de asuntos a los cuales se les aplica procedimientos de aseguramiento en auditoría interna.
3. La adecuación y eficacia de los procesos de administración de riesgos empresariales ERM, controles y gobierno corporativo.
4. La probabilidad de, irregularidades e incumplimiento.
5. El costo de aseguramiento de la auditoría en relación con los potenciales beneficios.
6. Las herramientas o apoyo logístico necesarios, como computadores PC o portátiles, impresoras, softwares propios y otras técnicas y bases de datos.

### **Conocimientos y Aptitudes**

Los auditores posean conocimientos a materia de herramientas de gestión, estadística, control estadístico de procesos (SPC), resolución de problemas, benchmarking, trabajo en equipo, círculos de calidad, tormenta de ideas, pensamiento sistémico, relevamiento y evaluación del control interno, planificación, administración, finanzas, a parte de las normativas legales, contables y conocimientos en sistemas de información.

El benchmarking como metodología que tiene por objetivo detectar las mejores prácticas y procedimientos a los efectos de su análisis y posterior implementación es muy interesante a los efectos de adaptar métodos o procedimientos aplicados por otras auditorías. La realización del benchmarking se ve facilitado por la existencia de las Asociaciones de Auditores Internos a nivel general como por sectores.

En cuanto a aptitudes el auditor interno deberá tener:

- Interés y aptitud por la investigación
- Capacidad de análisis estadístico
- Conocimientos específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno y administración de riesgos.
- Capacidad de análisis
- Aptitud para trabajar en equipo
- Actitud proactiva
- Alto nivel ético

## CAPITULO II - METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Objetivo

La investigación se realizó con el propósito de obtener información para determinar si las Unidades de Auditoría Interna de la gran empresa de la industria manufacturera del AMSS, poseen y aplican alguna metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales, bajo el enfoque COSO.

### 2.2 Importancia

La importancia de la investigación es comprobar la necesidad que tiene la gran empresa de la industria manufacturera, de disponer de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales, que les permita a los Auditores Internos, dar respuesta a los riesgos con la finalidad de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la misma.

### 2.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó es el descriptivo, por medio del cual se logra medir con mayor precisión los posibles sucesos, situaciones o condiciones en las que se encuentran las grandes empresas de la industria manufacturera en lo que respecta a la metodología sobre riesgos de Auditoría Interna.

### 2.4 Población y muestra

Para determinar la población objeto de la investigación, se consideró la información contenida en el Censo Económico 2005, realizado por la Dirección General de Estadística y Censos, encontrándose 205 grandes empresas registradas y clasificadas como industria manufacturera localizadas en el AMSS (Anexo II).

Para la determinación la muestra, por tratarse de una población finita, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 p q N}{z^2 p q + (N - 1) e^2}$$

En donde:

n= tamaño muestra

z= nivel de confianza 95%= 1.96

p= variabilidad negativa = 50%

q= variabilidad positiva = 50%

N= tamaño de la población = 205

e= error = 0.10

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (205)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (205 - 1)(0.1)^2}$$

$$n = \frac{196.88}{3.00}$$

$$n = 66$$

La muestra resultante fue de 66 grandes empresas de la industria manufacturera, las cuales representan el 32% de la población en referencia.

Para determinar las empresas sujetas a la muestra, se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, en donde cada una de las empresas de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionada.

## 2.5 Unidades de análisis

Las unidades de análisis estuvieron constituidas por los departamentos de Auditoría Interna, ya que es en este contexto en donde se planteó la problemática a investigar, y siendo el jefe, encargado o responsable de dicha unidad los facultados para aplicar la metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO.

## **2.6 Instrumentos y técnicas de investigación**

El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario, compuesto con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, dirigida a Auditores Internos de la gran empresa de la industria manufacturera. La distribución de los cuestionarios se efectuó a través de correo electrónico, tanto la remisión como la recolección de éstos se realizó durante el mes de agosto de 2007.

Entre las técnicas utilizadas y que permitieron conocer la parte teórica, así como la información de las unidades en estudio, se encuentran:

- Bibliográfica o documental  
Se considero información contenida en libros y documentos relacionados con el tema de investigación, como también de información publicada en Internet.
  
- Encuesta o cuestionario  
Se utilizó este instrumento, formado por 24 preguntas enfocadas a indagar sobre la existencia de metodologías para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO, con el propósito de obtener la información necesaria para respaldar la investigación.

## **2.7 Procesamiento de la información**

A continuación se describe el procedimiento aplicado para el procesamiento de la información de campo:

- Enumeración de cada cuestionario (completado).
- Elaboración de base de datos (Excel) para tabular las respuestas por cada pregunta y cuestionario.
- Digitación de las respuestas por cada cuestionario en base de datos.
- Totalizar cada una de las respuestas.
- Elaboración de cuadros de resultados en donde se refleja la frecuencia en términos absolutos y relativos (porcentuales) de las respuestas obtenidas por cada pregunta del cuestionario.
- Traslado del total de respuestas por cada pregunta a cuadros de resultados.
- Elaboración de gráficas (barra y pastel) por cada cuadro de resultados.

Para el caso de las preguntas abiertas y aquellas en las cuales se solicitó justificación a las respuestas, se agruparon las respuestas homogéneas y se trasladó a donde correspondiera.

## **2.8 Análisis de los resultados**

Con la ayuda de las diferentes técnicas de recolección de datos, se realizó la comparación de los aspectos concernientes al problema de la investigación y de esta forma aclarar aquellas situaciones del área de estudio. Luego se desarrolló la interpretación de las frecuencias absolutas y relativas establecidas por cada pregunta, considerando adicionalmente los comentarios expresados por los encuestados.

Para finalizar se hizo una valoración global de todos los resultados, para efecto de tener una mejor apreciación en el diagnóstico de la problemática que es parte fundamental de la propuesta. Ver el resultado de la investigación de campo y su respectivo análisis en Anexo I.

## **2.9 Diagnóstico**

Después de obtener los resultados de la investigación de campo, a continuación se presenta el diagnóstico de la problemática relacionada con la falta de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO en la gran empresa de la industria manufacturera del AMSS. Para la medición de los resultados, se enfocó el diagnóstico en dos secciones:

1. Formación y conocimientos de los representantes de la Unidad de Auditoría Interna y su dependencia jerárquica.
2. Falta de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales

### **1. Formación, conocimientos de los representantes de la Unidad de Auditoría Interna y su dependencia jerárquica.**

En éste área se pretende evaluar la formación, conocimientos de los representantes de la Unidad de Auditoría Interna en cuanto al tema en referencia y la dependencia jerárquica de dicha Unidad.

**Cuadro No. 1** – Resultados sobre la profesión y nivel de estudios de Auditores Internos, conocimientos sobre administración de riesgos

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.1	Profesión de los responsables de Auditoría Interna. - Contador Público	100%
P.2	Nivel de estudios alcanzado por el representante de Auditoría Interna. - Estudios superiores - Maestría	98% 2%
P.4	Conocimiento sobre normativa relacionada con la función de Auditoría. - NIA'S	100%
P.5	Sí conocen el significado del término "gestión o administración de riesgo"	100%
P. 19	Conocimiento del significado del término "mapeo de riesgos" - SI - NO	53% 47%

- Los departamentos de Auditoría Interna, todos están bajo la responsabilidad de profesionales que poseen un nivel de formación académico superior y con conocimiento sobre normas internacionales de auditoría, todo lo anterior, les permite desempeñar satisfactoriamente su función.
- Todos los representantes de las Unidades de Auditoría Interna, tienen conocimiento del término "gestión o administración de riesgos", lo cual no implica que emplean en su trabajo lo que demanda dicho término. Asimismo, El 47% desconocen el significado del término "mapeo de riesgos", debido a que las evaluaciones de riesgos que realizan no incluyen dicha técnica, además de no aplicar una metodología formal.

**Cuadro 2** – Resultados sobre dependencia jerárquica, enfoque y administración de riesgos de las Unidades de Auditoría Interna.

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.3	Dependencia jerárquica de Auditoría Interna: - Gerencia General - Gobierno Corporativo - Presidencia	92% 47% 21% 24%
P.6	Enfoque principal de la función de Auditoría Interna en la empresa - Control Interno - Financiero - Cumplimiento	77% 55% 53%
P.7	Consideran la valoración de riesgo en los exámenes según el enfoque Principal de Auditoría Interna. - SI - NO	27% 73%

- La mayoría de las Unidades de Auditoría Interna no dependen jerárquicamente de Junta Directiva de la empresa. Se evidencia que no poseen un nivel jerárquico en donde su función sea ejercida de una manera totalmente independiente y profesional, puesto que no dependen de Junta Directiva.
- La mayoría de las Unidades de Auditoría Interna están enmarcados con enfoque a exámenes de control interno, financiero y de cumplimiento, no realizando en un 73% lo que respecta a valoración de riesgos, por lo que continúan aplicando procedimientos tradicionales para el desarrollo de sus auditorías.

## 2. Falta de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales

En ésta área se pretende investigar si las empresas disponen de una metodología formal y autorizada para el análisis, valoración y mapeo de riesgos.

**Cuadro No. 3** – Resultados de la existencia de metodología para la administración de riesgos

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.8	No existe en la empresa una metodología general en forma escrita y autorizada, para la administración del riesgo.	100%
P.20	No se considera en la empresa como graficar o mapear los riesgos	100%

- Todos de los Auditores Internos, revelan que en las empresas **NO disponen de una metodología en forma escrita y autorizada para la administración de riesgos**, evidenciando que sí se evalúan riesgos, pero no como se aborda según el enfoque COSO-ERM. Además entre los resultados, se evidenció que debido a que no se tiene una metodología, por ende no se contempla el mapeo de riesgos.

**Cuadro No. 4** – Opinión de los Auditores Internos sobre criterios a considerar dentro de una metodología para la administración de riesgos.

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.9	Fuentes de información utilizada para identificar riesgos. - Práctica diaria	96%
P.10	Técnica para análisis de riesgos - Entrevista	77%

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.11	Pasos para diagnosticar riesgos en el proceso de auditoría - Definir criterios de valoración de riesgos	52%
P.12	Actividades para la administración de riesgos - Evitar los riesgos o reducirlos a un nivel aceptable	71%
P.13	Planes para el tratamiento de los riesgos - El riesgo en orden de prioridad	74%
P.17	Como se efectúa el manejo de riesgos en las empresas. - Conjuntos - Aislados	76% 24%

- Aunque las empresas no poseen una metodología escrita a ser aplicada, sin embargo, sí respondieron que cuando son considerados los riesgos en sus exámenes, se valen de fuentes para identificarlos como la práctica diaria y opiniones y juicios de expertos.

Entre las técnicas para analizar riesgos aplican la entrevista. El diagnóstico, lo hacen a través de definir criterios de valoración de riesgos. Las actividades para su administración es evitar los riesgos o reducirlos a un nivel aceptable. En cuanto al tratamiento, se ataca en base al orden de prioridad y las acciones que toman es reducir la probabilidad de ocurrencia. Finalmente, la mayoría de los encuestados manifiestan que los riesgos son tratados conjuntamente.

**Cuadro No. 5** – Opinión sobre área de críticas sujetas a evaluación de riesgos y acciones para acometer riesgos.

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.14	Acciones para acometer riesgos - Reducir probabilidad de ocurrencia	76%
P.16	Áreas críticas sujetas a evaluación de riesgos en la empresa - Todas las áreas - No respondieron	26% 48%

- Aún cuando los Auditores Internos manifestaron el no poseer una metodología para el análisis de riesgos, sí se considera los riesgos de área críticas en la empresa, resultando que en el 26% de las empresas todas las áreas son sujetas de evaluación y un 48% no respondieron puesto que no aplican la administración de riesgos. Es evidente que lo anterior demuestra que no se provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial.

**Cuadro No. 6** – Opinión de los Auditores Internos sobre la elaboración de informes y a que quienes se les informa sobre la administración de riesgos.

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.15	Elaboración por parte de Auditoria Interna del Plan de Trabajo con enfoque a riesgos. - SI - NO	53% 47%
P.18	Sí se considera en la empresa el elaborar PLAN DE ACCION para el manejo de riesgos	100%
P.21	La Unidad de Auditoria <b>NO</b> proporciona informe sobre los resultados del proceso de identificación hasta el mapeo de riesgos	100%
P.22	A quien se informa de los resultados sobre riesgos - Consejo de Administración	48%
P.23	Contribuye el trabajo de Auditoria Interna a la administración de riesgos	76%

- El total de los encuestados manifestaron que NO informan sobre los riesgos, que afectan a las empresas, por lo tanto no informan sobre irregularidades, actos ilegales, errores, ineficiencias, desperdicios, ineficacias, conflictos de intereses, y debilidades de control, pero el 100% consideran que es importante que se elabore un Plan de Acción para el manejo de riesgos. Sin embargo en los resultados obtenidos, un 48% los Auditores informan al Consejo de Administración, en lo que respecta a la gestión normal de Auditoria, y contradictoriamente la mayoría considera que el trabajo contribuye a la gestión de riesgos.

**Cuadro No. 7** – Opinión de los Auditores Internos sobre la importancia de disponer de una metodología sobre administración de riesgos.

Relación a encuesta	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.24	Importancia de elaborar una metodología que contribuya al análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO	100%

- El total de los Auditores Internos manifestaron la necesidad de disponer de un documento que les sirva de base para el análisis, valoración, mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO, así como para la elaboración de un informe que revele los resultados de la aplicación de ésta.

En resumen, los resultados demuestran la necesidad que tienen las Unidades de Auditoria Interna en cuanto a disponer de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO, que contenga cada una de las etapas así como de los formularios a ser utilizados.

## CAPITULO III – PROPUESTA “METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS, VALORACIÓN Y MAPEO DE RIESGOS EMPRESARIALES BAJO EL ENFOQUE COSO PARA SU APLICACIÓN EN LA AUDITORIA INTERNA”.

*“No es el mas fuerte de la especie el que sobrevive,  
no es el mas inteligente,  
pero si es el que mejor responde al cambio...”*

*Charles Darwin*

Las modernas metodologías de gestión de riesgos promueven una cultura de controles internos y administración de riesgos para una adecuada gestión de los procesos que soportan en las empresas.

La gestión de riesgos es muy amplia e involucra a todos los participantes de la organización, incluso a las Auditorías, y un elemento muy importante que soporta una buena parte de esa gestión son las matrices de riesgos de los procesos.

Con el objeto de resolver la problemática planteada, a continuación se presenta la metodología para analizar, valorar y elaborar mapas de riesgos, bajo el enfoque COSO para su aplicación en la Auditoría Interna de la gran empresa de la industria manufactura.

De los 8 elementos de COSO II (ERM), los que corresponden a riesgos son los que se encuentran enmarcados en el párrafo siguiente, y en las cuales se hará énfasis en la metodología propuesta:

- Ambiente Interno,
- **Establecimiento de objetivos,**
- **Identificación de eventos,**
- **Evaluación de riesgos,**
- **Respuesta al riesgo,**
- Actividades de control,
- Información y comunicación; y
- Monitoreo.

En base a lo obtenido en el diagnóstico de la investigación, se cuestionó lo siguiente: ¿Qué están haciendo en las empresas los departamentos de Auditoría Interna en materia de gestión de riesgos?, la gran mayoría respondieron: que aún no han considerado la gestión de riesgos, y que con la presente propuesta obtendrán un modelo de matriz de riesgos para volcar los datos y comenzar a trabajar sobre los principales riesgos.

Otro factor que no está considerando Auditoría Interna es la elaboración del Plan de Acción. Para esto, es necesario realizar primeramente una planificación estratégica de auditoría y posteriormente, elaborar una matriz de riesgo de la empresa, en base a las áreas determinadas de riesgo, sistemas y procedimientos sensibles de la organización, es decir aplicar todas las etapas que comprende la gestión o administración de riesgos.

### **3.1 Metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO**

La administración del riesgo debe ser parte de una política interna, definida y respaldada por la alta dirección, que se compromete a manejar el tema dentro de la empresa; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

#### **3.1.1 Objetivo**

Facilitar a las Unidades de Auditoría Interna de la gran empresa de la industria manufacturera del Área Metropolitana de San Salvador, una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos bajo el enfoque COSO.

#### **3.1.2 Directrices Generales**

##### **Compromiso de la Dirección**

Para el éxito en la implementación de una adecuada administración del riesgo es indispensable el compromiso de la jerarquía como encargada, en primera instancia, de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo.

Para lograrlo es necesario que exista claridad sobre las políticas definidas al interior de la empresa y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos; la definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias.

La valoración del riesgo consta de cuatro etapas: Situación inicial o Diagnóstico, la identificación y análisis, la evaluación y el seguimiento de los riesgos, y actualización.

Estas etapas son de singular interés para desarrollar la administración del riesgo; para cada una de ellas, se debe tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.

Para adelantarlas se utilizan diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, literatura publicada sobre el tema, opiniones de especialistas y expertos.

## **3.2 Etapas de la aplicación de la metodología**

### **3.2.1 Etapa 1. Situación inicial o diagnóstico**

#### **1. Nombramiento equipo de trabajo**

Se nombra un equipo de trabajo que represente al departamento/area o proceso según convenga a la administración.

En este paso es importante señalar que el proceso de implementación de la metodología de riesgos debe estar documentada en cada uno de sus diferentes momentos.

#### **2. Utilización de técnicas grupales**

Se inicia con reuniones para realizar una revisión de los objetivos actuales de la empresa, para lo cual se requiere que el grupo analice y revise los objetivos a luz de las políticas internas, objetivos, leyes relacionadas, etc.

Para complementar el análisis mediante la metodología COSO y con el objeto de evaluar los factores externos e internos y su incidencia en la organización.

Se inicia el proceso de diagnóstico de la instancia en la cual se recomienda utilizar algunas técnicas como son:

- tormenta de ideas<sup>18</sup>,
- análisis causa efecto<sup>19</sup>
- FODA<sup>20</sup> (Fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas),
- árbol de problemas<sup>21</sup>,

También se puede utilizar la combinación de algunas de ellas que permita actualizar los objetivos de acuerdo al análisis de lo interno (este consiste en el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación

---

<sup>18</sup> Lluvia de ideas, torbellinos de ideas, tormenta de ideas, desencadenamiento de ideas, movilización verbal, bombardeo de ideas, sacudidas de cerebros, promoción de ideas, tormenta cerebral, de desencadenamiento de ideas, avalancha de ideas, tempestad de ideas, tiene como propósito de una sesión de tormenta de ideas es trabajar como grupo para identificar un problema, y hallar, a través de una intervención participativa, la mejor decisión de grupo para un plan de acción que lo solucione. Los requerimientos son: - un problema que solucionar, - un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor de entre cinco y diez personas, - un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos rotuladores grandes para escribir, y - Un moderador, alguien cuya función es provocar las sugerencias de los participantes. [web.jet.es/amozarrain/brainstorming.htm](http://web.jet.es/amozarrain/brainstorming.htm)

<sup>19</sup> El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de "Ishikawa" también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" por que su forma es similar al esqueleto de un pez: está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. Los pasos para construir un diagrama causa-efecto son: 1. identificar el problema, 2. identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema. 3. identificar las causas, 4. analizar y discutir el diagrama. [www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php](http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php)

<sup>20</sup> El análisis FODA, mecanismo de estudio a través del cual, se abordan la formación de ventajas competitivas como la gestión de riesgo de la empresa, a partir de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

<sup>21</sup> El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto. Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

con la misión) y lo externo(se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos amenazas).

<b>Nombre de la Empresa</b> <b>Riesgos:</b> <b>Objetivos de la unidad</b> <b>TORMENTA DE IDEAS</b>		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No. Votos</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Para realizar el ejercicio anterior es necesario que se realice de una forma participativa por lo que se requiere contar con el mayor número de funcionarios involucrados en el quehacer de la instancia.

Es importante la revisión de documentación como la descrita a continuación para iniciar el trabajo:

- a) Revisión de los planes y el marco legal para identificar:
  - Objetivos institucionales (globales)
  - Objetivos operativos (globales y por procesos),
  - Objetivos relacionados con la información financiera de la empresa (globales y por procesos),
  - Objetivos relacionados con el cumplimiento legal de la empresa (globales y por procesos).

- b) Definir los sistemas de información de la institución o unidad (cómo llega la información a los diferentes niveles: estratégico, operativo, etc.)
- c) Revisar los factores externos que afectan el cumplimiento de sus objetivos a la institución o unidad, desde el punto de vista operativo, financiero y de cumplimiento legal.

Ejemplo:

- Nuevas normas y reglamentos
- Cambios en las políticas financieras
- Nuevos sistemas de información

- e) Revisar los factores internos que afectan el cumplimiento de objetivos de la Dirección desde el punto de vista operativo, financiero y de cumplimiento legal.

Ejemplo:

- Incumplimiento de objetivos en el pasado
- Calidad del personal
- Dispersión geográfica de las actividades
- Complejidad de los procesos
- Falta de apoyo logístico para la ejecución de las labores.
- Presupuesto insuficiente
- Calidad de los servicios brindados.

En este punto, es decisión de los funcionarios que están realizando este análisis de información (los funcionarios designados por las jefaturas que funjan como criterio experto en el proceso de identificación y valoración de riesgos) si se requiere contar con algunas charlas de capacitación en temas específicos que deban ser aclarados por expertos para su comprensión e incorporación en los objetivos actuales.

### **3. Elaboración del Plan Anual Operativo**

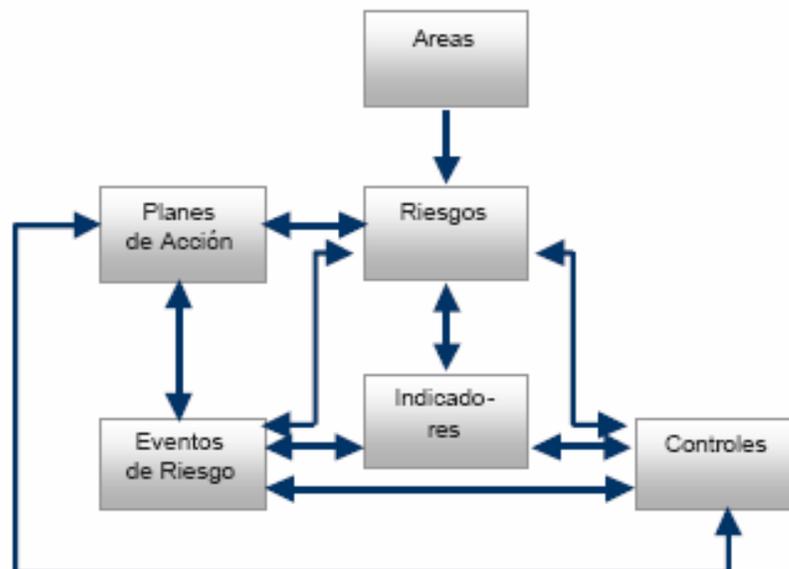
Una vez realizado el análisis de los objetivos generales y específicos que se tienen en el Plan Anual Operativo, con la información recolectada según las técnicas utilizadas por parte del equipo de trabajo en reuniones entre los funcionarios que integran el grupo de trabajo (integrado por jefes, colaboradores y el otro personal).

### 3.2.2 Etapa 2. Identificación del Riesgo

#### 1. Identificación de riesgos

Se debe identificar por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la empresa. Una buena forma de iniciar el proceso, es con la identificación de riesgos por objetivos y posteriormente por departamento y/o procesos.

#### Definición de Procesos



Para realizar la identificación de riesgos se elabora un taller de trabajo con el personal involucrado según el objetivo.

Posteriormente, el trabajo se inicia mediante la técnica de lluvia de ideas que consiste en que el equipo de trabajo genere ideas originales en un ambiente apropiado, conforme se va obteniendo la información sobre los riesgos que están involucrados en el logro de un objetivo se realiza el análisis en conjunto de si es un riesgo, una causa o un efecto y se justifica la consideración para lo cual se busca un consenso entre el personal. (Elaboración de matriz).

Existen otras técnicas que pueden colaborar en este proceso y que se podrán realizar como soporte a la información dada por los expertos cuando así se estime necesario como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los representantes de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo, análisis de escenarios, revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros.

La técnica utilizada dependerá de las necesidades, naturaleza y posibilidades de la instancia.

## **2. Responder a las preguntas qué, como, cuando y porque**

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo, integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas **qué, como y porqué se puede originar hechos** que influyen en la obtención de resultados.

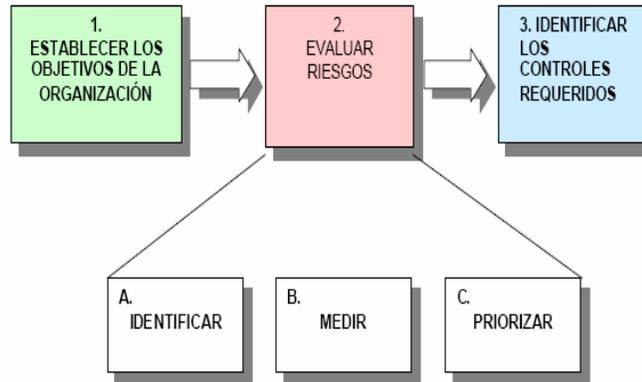
Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar a la empresa en cualquier momento.

Entre los **factores externos** deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la empresa; factores económicos, sociales, legales (leyes, normas y reglamentos), tecnología (cambios tecnológicos), necesidades de los usuarios o clientes, factores ambientales o desastres naturales, entre otros.

Entre los **factores internos** se encuentran, la naturaleza de las actividades de la empresa, reestructuración interna, recursos humanos (personas que forman parte de la organización), sistemas informáticos (sistemas de información), los procesos, procedimientos y recursos económicos, financieros y presupuestarios.

### 3. Proceso de elaboración de mapa de riesgos

Análisis COSO (Committee of Sponsoring Organizations).



8

Para realizar la identificación del riesgo, se elabora un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de estos en forma ordenada y sistemática, anotando el objetivo y definiendo los riesgos, posteriormente se agrega una descripción de cada uno y finalmente se definen las posibles consecuencias.

#### ETAPAS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad (SIS) y le impidan el logro de sus objetivos.	Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado	Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros

De tal forma que para cada objetivo deben definirse los factores de riesgo (los eventos que de ocurrir afectarían negativamente el logro del objetivo respectivo). Para la recopilación de esta información se utilizará la siguiente matriz:

### CEDULA DE INVENTARIOS DE RIESGOS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_ **GERENCIA/DEPTO:** \_\_\_\_\_  
**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_  
**ACTIVIDAD ESTRATEGICA:** \_\_\_\_\_

Objetivo	Factores de Riesgo	Descripción (a)	Posibles consecuencias (b)

**Observaciones:**

<b>Expertos:</b> _____ _____	<b>Aprobado por:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____
---------------------------------	---

(a) Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.  
 (b) Posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

### 3.2.3 Etapa 3. Evaluación de los riesgos

#### 1. Establecer una valoración y priorización de los riesgos con base a mapas de riesgo.

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

El análisis del riesgo depende de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos.

Para realizar dicha valoración se realizará de forma cualitativa, utilizando los rangos de: Alto, Medio y Bajo.

#### 2. Análisis Cualitativo

Se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

Escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD**: se establece las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

ALTA:	es muy factible que el hecho se presente.
MEDIA:	es factible que el hecho se presente.
BAJA:	es muy poco factible que el hecho se presente.

Este análisis contempla valores numéricos para los cuales se pueden construir tablas; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

Ejemplo de escala de probabilidad:

Descripción	Nivel	Calificación
Es muy poco factible que el hecho se presente	Baja	1
Es factible que el hecho se presente	Media	2
Es muy factible que el hecho se presente	Alta	3

Otra categoría es la siguiente:

- CASI CERTEZA: Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta  
 PROBABLE: Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta  
 MODERADO: Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media  
 IMPROBABLE: Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja  
 MUY PROBABLE: Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja

A cada categoría se le asigna un valor de acuerdo al nivel de riesgo definido, así mismo se identifica por un color a fin de visualizarlo en forma gráfica.

## ESCALAS DE VALORACIÓN PARA CONSTRUIR LA MATRIZ DE RIESGOS

Categorías de probabilidad:

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%)
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Muy probable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

Ese mismo diseño se aplica para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción:

- ALTO: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad  
 MEDIO: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad  
 BAJO: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Impacto	Nivel	Calificación
Riesgo tiene poco o nulo efecto en el desarrollo del proceso	Bajo	1
Riesgo causa deterioro en el proceso	Medio	2
Riesgo influye gravemente en el proceso	Alto	3

Categorías de Impacto:

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma normal
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma adecuada.
Menores	2	Riesgo que causa un daño menor en el desarrollo del proceso y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad:

Que es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca y sea considerado así por el criterio experto.

Impacto:

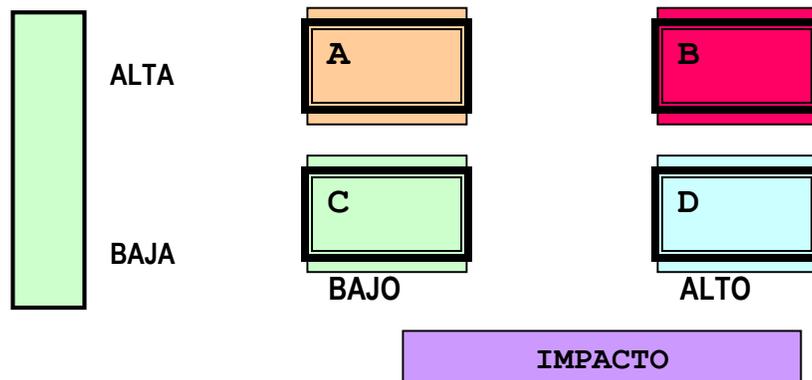
Que se refiere a las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo (importancia).

Cuando en las empresas en la mayoría de sus procesos no cuenta con registros históricos, constituye una limitante importante para realizar el análisis cuantitativo: este análisis contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

### Priorización de los Riesgos

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se debe utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuales riesgos requieren de un tratamiento inmediato. Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define cuales de ellos requieren acciones inmediatas, que en este caso son los del cuadrante B, es decir los de alto impacto y alta probabilidad.

Respecto a los riesgos que queden ubicados en el cuadrante A y D, se debe seleccionar de acuerdo a la naturaleza del riesgo, ya que estos pueden ser peligrosos para el alcance de los objetivos de la empresa por las consecuencias que presentan los ubicados en el cuadrante D o por la constante de su presencia en el caso del cuadrante A.



### 3. Determinación del nivel del riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan para minimizar el riesgo descrito. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

#### PROBABILIDAD X IMPACTO = NIVEL DE RIESGO<sup>22</sup>

- ALTO (inaceptable):** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vrs controles)
- MEDIO (Moderado):** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vrs controles).
- BAJO (Aceptable):** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vrs controles).

#### Nivel de riesgo

NIVEL PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	NIVEL DE RIESGO R = (P x I)
Casi Certeza (5)	Catastróficas (5)	Extremo (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	Extremo (20)
Casi Certeza (5)	Moderadas (3)	Extremo (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	Alto (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	Alto (5)
Probable (4)	Catastróficas (5)	Extremo (20)
Probable (4)	Mayores (4)	Extremo (16)
Probable (4)	Moderadas (3)	Alto (12)
Probable (4)	Menores (2)	Alto (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	Moderado (4)
Moderado (3)	Catastróficas (5)	Extremo (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	Extremo (12)
Moderado (3)	Moderadas (3)	Alto (9)
Moderado (3)	Menores (2)	Moderado (8)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	Bajo (3)
Improbable (2)	Catastróficas (5)	Extremo (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	Alto (8)
Improbable (2)	Moderadas (3)	Moderado (6)
Improbable (2)	Menores (2)	Bajo (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	Bajo (2)

<sup>22</sup> Orientaciones generales para el funcionamiento del sistema de valoración de riesgo institucional en el Ministerio de Hacienda. Chile

<b>NIVEL PROBABILIDAD (P)</b>	<b>NIVEL IMPACTO (I)</b>	<b>NIVEL DE RIESGO R = (P x I)</b>
muy improbable (1)	Catastróficas (5)	Alto (5)
muy improbable (1)	Mayores (4)	Alto (4)
muy improbable (1)	Moderadas (3)	Moderado (3)
muy improbable (1)	Menores (2)	Bajo (2)
muy improbable (1)	Insignificantes (1)	Bajo (1)

En el esquema se muestra el resultado de la combinación entre las categorías del nivel de impacto del riesgo y las categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir, el nivel de severidad.

De este esquema se puede observar que las categorías de impacto tienen una mayor incidencia en el nivel de severidad asignado, puesto que aunque la probabilidad de ocurrencia sea menor, al tratarse de riesgos con impactos altos, cualquier materialización del riesgo (aunque sea en sólo una oportunidad) tendrá una consecuencia significativa en el cumplimiento de los objetivos del proceso examinado.

#### **4. Factores del mapa de riesgos**

A continuación se presentan la matriz que se utiliza para tal fin:

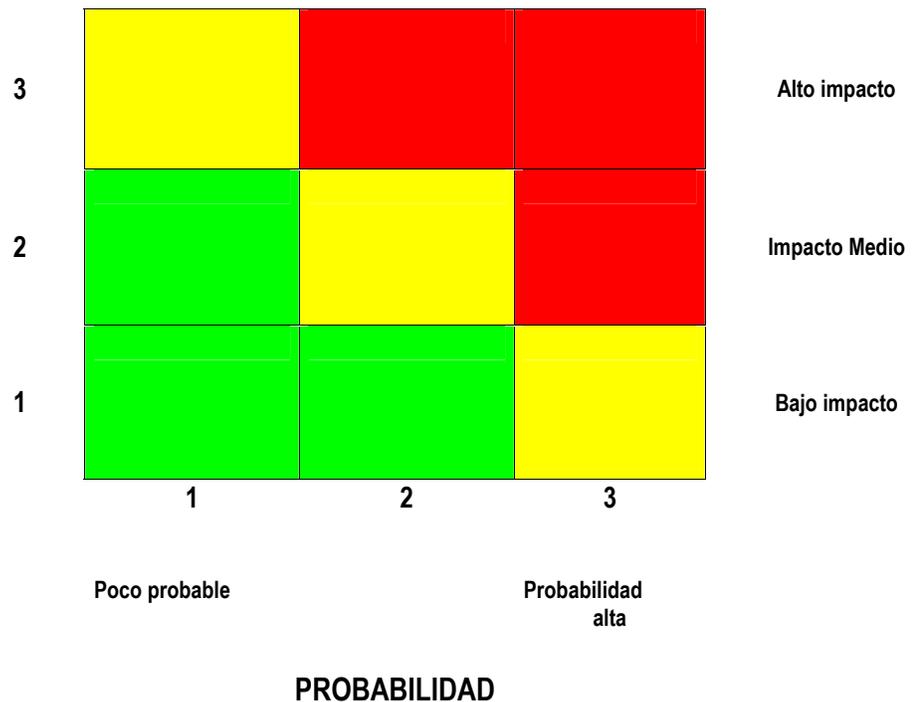


Control existente:	control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.
Nivel de riesgo:	resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.
Acciones:	aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.
Otros objetivos afectados:	señalar que otros objetivos se benefician con la acción de mejora o control propuesta.
Responsables:	son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas. Es importante indicar su cargo o nombre del funcionario para el seguimiento correspondiente.
Cronograma:	fechas establecidas para implementar las acciones por parte de los responsables.
Resultados de la acción:	resultado esperado acciones propuestas para minimizar el riesgo analizado.

## 5. Construcción del mapa de riesgos

El mapa de riesgos se construye identificando para cada actividad el producto de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto, y en base a ello se coloca en cada uno de los cuadrantes cada actividad, y su color identifica la Evaluación del mismo.

### IMPACTO



## 5. Elaboración del Plan de Acción sobre Manejo de Riesgos

Cualquier esfuerzo que emprenda la entidad en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo.

Para el manejo del riesgo se pueden tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

Las estrategias de respuesta riesgos son:

**Evitar el riesgo:** Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

**Reducir el riesgo:** Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

**Dispersar y atomizar el riesgo:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede copiar y almacenar en otro lugar seguro, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

**Transferir el riesgo:** Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Asimismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia, o retro cediendo su cobertura.

**Asumir el riesgo:** Luego que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene. En este caso, simplemente se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecida la combinación idealmente adecuada de los anteriores manejos de riesgos, debe definirse cuales de estos son susceptibles de ser aplicados y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel.

Posteriormente se definen los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

Para elaborar el plan de manejo de riesgos es necesario tener en cuenta, si las acciones propuestas reducen la materialización del riesgo y hacer una evaluación jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, es decir considerar la viabilidad de su adopción. La selección de las acciones más convenientes para las empresas se puede realizar con base en los siguientes factores:

- a) El nivel del riesgo
- b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Una vez realizada la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implantación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El éxito de la adopción y/o ejecución del plan requiere de un sistema gerencial efectivo el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

Es importante tener en cuenta que los objetivos están consignados en la planeación anual de la entidad, por tal razón se sugiere incluir el plan de manejo de riesgos dentro de la planeación, con el fin de no solo alcanzar los objetivos sino de definir también las acciones.

El Plan de Acción estaría en correspondencia con el tipo de riesgo, con el tipo de auditoría, con el subproceso que se realice y por supuesto con el auditor o auxiliar que la ejecute. Vital importancia reviste el dominio de la actividad, el monitoreo en la ejecución sucesiva sobre el manejo de futuras acciones y la supervisión sistemática en diferentes momentos de realización de las auditorías en correspondencia sobre la incidencia de los riesgos pasados o reiterados en los subprocesos que mayores impactos se han observados.

Por el impacto que hoy produce la ocurrencia de los riesgos observados en la investigación, debe elaborarse un Plan de Acción en el que se proponga, fundamentalmente:

- El diseño de un Sistema Organizativo de ejecución para cada uno de los subprocesos de la auditoría.
- Capacitar a los profesionales de la auditoría en la formación teórico-práctica que garantice la calidad en el ejercicio de sus funciones.
- Evaluar los resultados de las supervisiones
- Mantener la vigilancia de la posible comisión de riesgos en el desarrollo sistemático del ejercicio de las auditorías.
- Monitorear el cumplimiento de la Cadena de Valores por cada profesional.
- Responsables: Unidad de Auditoría, Supervisor, Jefe de Grupo.

Estándares:

Consiste en Guías, con determinados aspectos a evaluar, por cada subproceso, el cual debe concluir con una evaluación, la que deberá clasificar según la probabilidad de ocurrencia y el Impacto ante la misma.

Deberá además de resumirse, representarse en un gráfico, con el fin de elaborar el consecuente Plan de Acción para reducir la probabilidad de ocurrencia.

Controles:

Frecuentemente debe evaluarse el comportamiento de cada subproceso y por cada área de trabajo.

Resulta importante establecer un sistema de control en esa Cadena de Valores, donde todos los subprocesos en Auditoría son necesarios para lograr un servicio eficaz, y eficiente, con los requerimientos de calidad esperada. Una administración eficiente de los Riesgos, sería entonces una aproximación científica de su comportamiento, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.

### **3.2.4 Etapa 4. Monitoreo/Seguimiento**

#### **1. Monitoreo**

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, se requiere monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la empresa, el monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas.

Evaluando la eficiencia en la implementación y desarrollo de las acciones de control, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha del plan de manejo de riesgos para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo estará a cargo de los respectivos equipos de trabajo de cada dependencia en coordinación con Auditoría Interna, y su finalidad principal será la de aplicar los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.

Auditoría Interna dentro de su función asesora comunicará luego del monitoreo a las respectivas áreas sus averiguaciones y sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los riesgos detectados mediante copia de informe enviado a Junta Directiva.

Cada dependencia debe identificar, analizar y monitorear los riesgos en forma permanente es decir deben estar atentos a los cambios en el entorno y a lo interno que puedan originar riesgos y dificultar el logro de los objetivos. Las reuniones para el seguimiento se harán por lo menos cada tres meses a fin de que la Administración pueda tomar medidas para que los riesgos no se materialicen. A continuación se presenta la matriz de seguimiento de las Acciones de Control del Riesgo que se utiliza:



No. objetivo: Es el número que se le asigna a cada uno de los objetivos de la dirección/departamento/proceso según se analice.

El nivel de riesgo: Es el señalado en la matriz de evaluación de riesgo.

Acciones para minimizar el riesgo: acciones que se harán según la matriz de evaluación de riesgo.

Estado de cumplimiento:

Cumplió: Marcar con X si la medida se ha cumplido en un 100% de conformidad con lo programado.

No cumplió: Cuando del todo no se ha cumplido con la medida de control, es decir corresponde realizar una serie de acciones de control que del todo están pendientes. Cuando se marque con X esta casilla siempre hacer comentarios en la columna MEDIDAS PARA MEJORAR.

En proceso: Marcar con X cuando se ha cumplido en algunos casos y SU PORCENTAJE. Cuando se marca esta casilla siempre corresponde hacer comentarios en la columna de MEDIDAS PARA MEJORAR, allí debe desglosarse de uno a uno los aspectos en los que no se está cumpliendo o en que la medida requiere ser mejorada.

Medidas para mejorar: Si marcó (X) en las casillas de NADA ó PARCIALMENTE. Cuando se marco NADA se debe desglosar uno a uno todos los aspectos por los que no se están cumpliendo o que están pendientes para que la medida se cumpla. Cuando se marca PARCIALMENTE se debe desglosar de uno en uno los aspectos en los que no se está cumpliendo o en que la medida requiere mejorar y % de cumplimiento.

Plazo para iniciar la implantación

de medidas para mejorar el control: completarse si contestó NO o PARCIALMENTE.

Para cada medida de control pendiente

de la casilla anterior: Se estipulará la fecha o semestre y año en que se iniciará para atender lo que está pendiente.

El monitoreo y control de los riesgos involucra la ejecución de los procesos de la administración de riesgo para responder a los eventos riesgosos. Ejecutar los procesos de la administración de riesgos significa asegurar que el reconocimiento de los riesgos es una actividad permanente ejecutada por todos los miembros del departamento/unidad/proceso.

### **3.2.5 Etapa 5. Actualización**

#### **1. Difusión sobre la administración del riesgo**

De acuerdo con la información de los mapas de riesgo y seguimiento se harán conclusiones con respecto a estandarizar las acciones operativas que se requieran por área, o bien los ajustes o mejoras que se registren. Una vez concluidas las etapas anteriores se realiza la difusión, informado al personal sobre la administración del riesgo de su dependencia.

Es importante, recalcar que para mantener el sistema de riesgo se deben valorar y analizar permanentemente los riesgos involucrados en los objetivos establecidos en el Plan de Acción anual y de esta forma tener el nivel de riesgo institucional. Se deberá mantener un histórico de los mapas de riesgos anuales a fin de comparar el comportamiento del nivel de riesgo institucional y emitir informes que colaboren detallando dicha situación.

#### **2. Actualización del plan de manejo de riesgos**

Para llevar a cabo dicho seguimiento se debe anexar las matrices de riesgos señalados anteriormente, en el Plan y adjuntar la matriz de seguimiento en los informes de avance, lo cual permitirá su actualización.

### **3.3 Plan Anual de Auditoría con enfoque de riesgos**

Partiendo del FODA o de la técnica seleccionada, se debe determinar el plan anual de auditoría con la ejecución de las auditorías específicas y la evaluación de riesgos en las áreas auditadas. Entre el análisis del negocio, la determinación de los riesgos y el plan de auditoría, es importante observar lo siguiente:

1. Debe haber una relación e interfase entre la auditoría interna y la dirección de la empresa.
2. El auditor interno necesita integrarse al proceso de manejo de riesgo para establecer un lenguaje común que le permita discutir con propiedad los asuntos de riesgo con la alta gerencia.

3. Debe existir la conexión entre el proceso de planeación estratégica y los riesgos y entre el proceso operacional y los riesgos. Además la relación entre el plan anual de la empresa y el plan anual de auditoría.
4. Es necesaria la comunicación entre el plan estratégico y el plan anual de auditoría, así como la relación entre los planes operacionales de negocios y el plan anual de auditoría. El proceso de planeación estratégica impulsa el plan de auditoría y éste, a su vez, contiene elementos estratégicos de la organización.
5. El plan de auditoría evidenciará el cambio de enfoque de la auditoría basada en controles a la auditoría basada en el riesgo.

El plan de auditoría o la estrategia de auditoría deberá contener los siguientes aspectos:

### **PLAN O ESTRATEGIA DE AUDITORIA**

#### **Recopilación de información**

- Entender el negocio y sus sistemas de información, de controles y contable
- Determinar las unidades de auditoría

#### **Estrategia de auditoría**

- Evaluar los riesgos inherentes
- Determinar la materialidad
- Efectuar la revisión analítica preliminar
- Determinar las áreas importantes de auditoría
- Evaluar el ambiente de control
- Desarrollar el perfil de riesgo
- Determinar la oportunidad, la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría.

#### **Ejecución de la auditoría**

- Pruebas de control
- Procedimientos analíticos sustantivos
- Otros procedimientos sustantivos

#### **Formarse una opinión**

- Evaluar los resultados de los procedimientos de auditoría
- Efectuar revisión analítica final

#### **Emitir informes**

- Discutir borradores con las dependencias o personal afectados.
- Presentar proyectos al director de Auditoría Interna
- Emitir informe definitivo

Fuente: XXV Conferencia Interamericana de Contabilidad "La profesión contable hacia la nueva visión de negocios. Tema 8.1. El trabajo del auditor interno en la administración integral del riesgo empresarial.

### 3.4 Caso Práctico

Industria Manufacturera XYZ, SA DE CV, se encuentra implementado el proceso de gestión de riesgos, identificando a través de la técnica de lluvias de ideas, los riesgos asociadas al área de inventarios, la cual, según los representantes de las unidades, es una de las áreas más vulnerables a riesgos.

La información general de la empresa es la siguiente:

<b>VISION</b>	Ser líderes en la fabricación y venta de productos xx a nivel centroamericano
<b>MISION</b>	Proveer de manera eficiente, productos de calidad a nuestros clientes.
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Establecer puntos de fabricación y venta en todos los países centroamericanos.</li><li>-Mantener satisfecha la demanda del mercado.</li></ul>
<b>OBJETIVOS OPERACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mantener niveles apropiados de inventarios de materias primas y productos terminados.</li><li>-Realizar las gestiones necesarias y oportunas para negociar costos de insumos a fin de conservar estables los precios de venta.</li><li>-Ejercer un adecuado control interno de inventarios</li><li>-Realizar las mejores acciones encaminadas a gestionar los riesgos relacionados con administración de inventarios.</li></ul>

El desarrollo de la metodología es la siguiente:

**Etapa 1 - Situación inicial o diagnóstico**

<b>TORMENTA DE IDEAS</b>		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No. Votos</b>
1	<b>Altos niveles de inventarios</b>	<b>10</b>
2	Desorden de productos en Bodega	4
3	<b>Acceso a Bodega no restringidos</b>	<b>10</b>
4	Rotación de inventarios	5
5	<b>Incremento en costos de materia prima</b>	<b>10</b>
6	<b>Caducidad de productos</b>	<b>10</b>
7	<b>Salidas de Bodega no autorizadas</b>	<b>10</b>
8	<b>Deficiencia en conteo físico</b>	<b>10</b>
9	<b>Seguro contra contingencias de inventario</b>	<b>10</b>
10	Sistema de control inventarios	2

**Etapa 2 - Identificación de Riesgos**

<b>N</b>	<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Actividades relacionadas con este objetivo</b>	<b>Riesgos Identificados</b>
1	Mantener niveles apropiados de inventarios de materias primas y productos terminados.	Compras, control de inventarios, cuentas por pagar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de inventario</li> </ul>
2	Realizar las gestiones necesarias y oportunas para negociar costos de insumos a fin de conservar estables los precios de venta.	Compras, descuentos financieros, control del pasivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementos de costos de materia prima</li> </ul>
3	Ejercer un adecuado control interno de inventarios	Control financiero, control fiscal, control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caducidad de productos existentes en Bodega</li> <li>• Deficiencia en el conteo físico</li> <li>• Salidas de Bodega no autorizadas</li> <li>• Acceso no restringido a Bodega</li> </ul>
4	Realizar las mejores acciones encaminadas a gestionar los riesgos relacionados con administración de inventarios.	Aseguramiento y protección de inventarios, administración de recurso humano, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguro contra contingencias de inventario</li> </ul>

### Etapa 3 - Evaluación de los riesgos

**1. Establecer una valoración y priorización de los riesgos con base a mapas de riesgo.**

Establecimiento de una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación.

**2. Análisis Cualitativo**

1) Asignación de puntaje del 1 al 10: donde 10 es la máxima probabilidad o impacto de ocurrencia

2) El impacto se mide en relación al nivel económico de la empresa

3) Cuantificación del efecto, es el producto de la probabilidad por el impacto

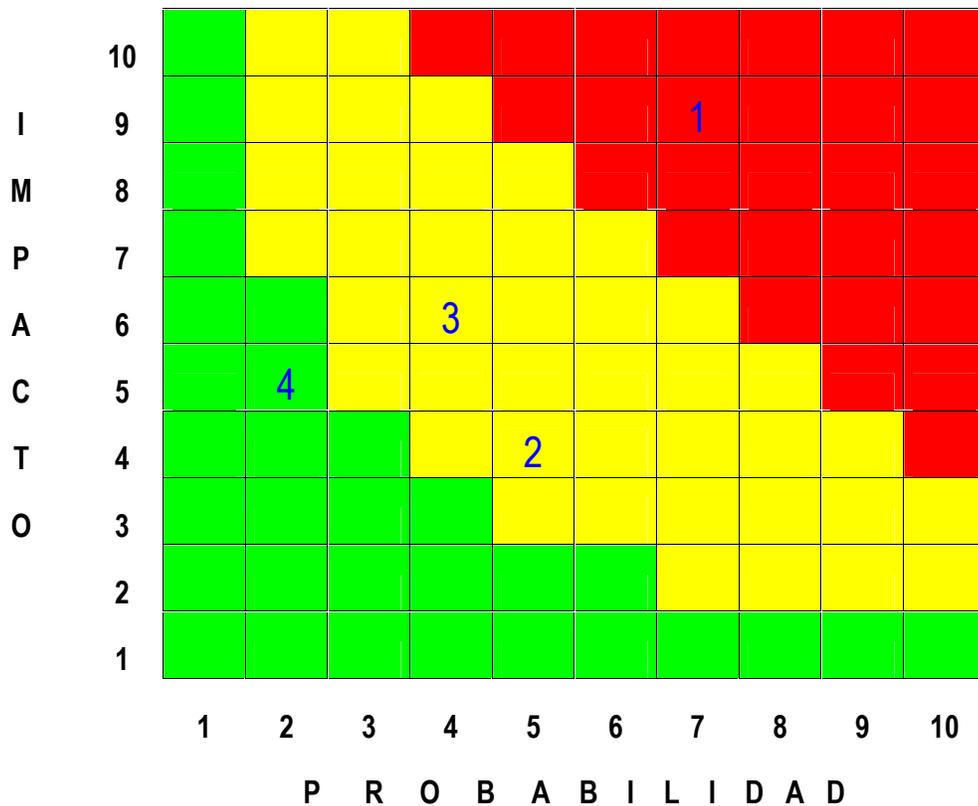
NIVEL	GRADOS DEL RIESGO
<b>ALTO</b>	Mayor de 21
<b>MEDIO</b>	De 11 a 20
<b>BAJO</b>	De 1 a 10

No	Riesgos Identificados	Implicaciones	Probabilidad (1)	Impacto (1) (2)	Cuantificación del efecto (3)
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de inventario</li> </ul>	No control los inventario, compras innecesarias y disminución de la liquidez	7	9	63
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementos de costos de materia prima</li> </ul>	Fluctuación de precios de venta, reducción nivel de ventas	5	4	20
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caducidad de productos existentes en Bodega</li> <li>Deficiencia en el conteo físico</li> <li>Salidas de Bodega no autorizadas</li> <li>Acceso no restringido a Bodega</li> </ul>	Pérdidas económicas por la no existencia de controles de inventarios por caducar, conteo físico que conlleva a faltantes	4	6	24
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de seguro contra contingencias de inventario</li> </ul>	Pérdidas económicas por lo preveer desastres a futuro	2	5	10

### 3. Plan de Acción sobre Manejo de Riesgos

No	Riesgos Identificados	Cuantificación del efecto (3)	Actividades de Control propuestas	Plan de acción
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de inventario</li> </ul>	63	Reducir niveles máximos	Reducir
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementos de costos de materia prima</li> </ul>	20	Negociar precios	Reducir
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caducidad de productos existentes en Bodega</li> <li>Deficiencia en el conteo físico</li> <li>Salidas de Bodega no autorizadas</li> <li>Acceso no restringido a Bodega</li> </ul>	24	Disminuir la línea de producto	Evitar
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de seguro contra contingencias de inventario</li> </ul>	10	Contratar un seguro	Compartir

### 4. Mapa de Riesgos



#### **Etapa 4 - Monitoreo/Seguimiento**

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, se requiere monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la empresa, el monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas.

#### **Etapa 5 - Actualización**

Mantener el sistema de riesgo, valorando y analizando permanentemente los riesgos involucrados en los objetivos establecidos en el Plan de Acción.

Se deberá mantener un histórico de los mapas de riesgos anuales a fin de comparar el comportamiento del nivel de riesgo institucional y emitir informes que colaboren detallando dicha situación.

## **CAPITULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

De la investigación de campo realizada a los Auditores Internos de la gran empresa de la industria manufacturera del Area Metropolitana de San Salvador, se obtuvo información con la cual se establecen las siguientes conclusiones:

1. Se comprobó que los Auditores Internos poseen conocimientos sobre “administración o gestión de riesgos” y normativa aplicable a Auditoria Interna, observando que en las empresas a las cuales representan no aplican la administración de riesgos.
2. Se determinó que la mayoría de las Unidades de Auditoria Interna dependen jerárquicamente de la Gerencia General y de Presidencia, lo cual evidencia que estas no poseen un nivel jerárquico en donde su función sea ejercida de una manera totalmente independiente y profesional.
3. Se comprobó que las unidades Auditoria Interna continúan desarrollando sus exámenes con enfoque control interno, financiero y de cumplimiento, no realizando en cada una de éstas lo que respecta al tema de valoración y mapeo de riesgos.
4. En las grandes empresas de la industria manufacturera del AMSS, no disponen de una metodología en forma escrita y autorizada para la administración de riesgos, evidenciando que sí se evalúan riesgos según criterio del Auditor, pero no como se aborda según el enfoque COSO-ERM.
5. La propuesta resultado de la investigación es el proporcionar una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos bajo el enfoque COSO, mediante el cual los Auditores Internos, y otros usuarios puedan comprenderla y aplicarla, sin embargo pueda que esta resulte no funcional de empresa a empresa.

## 4.2 Recomendaciones

1. La corriente actual en el campo de la función de auditoría interna, **recomienda** la evaluación de los riesgos en vez de la evaluación del control interno, para aplicar los esfuerzos y recursos de auditoría a las áreas críticas y de mayor relevancia.

COSO – ERM asigna a la Auditoría Interna un rol clave delimita claramente su responsabilidad, señalando que la Auditoría Interna no es responsable por establecer y mantener un proceso de ERM sino que tal responsabilidad es de la alta gerencia, planteando que la Auditoría Interna puede y debe asistir a la alta gerencia y al Comité de Auditoría mediante el monitoreo, revisión y evaluación del proceso y recomendaciones para optimizarlo.

Las Normas del IIA en el ámbito de cobertura de la Auditoría Interna comprenden el manejo del riesgo y el sistema de control. Dichas normas formalizan la participación y responsabilidades del auditor interno frente a los riesgos del negocio y, al referirse a la propia naturaleza del trabajo, establecen que 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 mediante recomendaciones apropiadas para ello.

2. Para que la función de Auditoría Interna sea ejercida de una manera totalmente independiente y profesional, deberá responder directamente a Junta Directiva.
3. Se sugiere a las grandes empresas de la industria manufacturera el evaluar cambios en el enfoque del trabajo que desarrolla Auditoría Interna, ya que las organizaciones de hoy, requieren que la Auditoría Interna se enfoque en las necesidades del negocio con el fin de administrar eficientemente los riesgos críticos y sus operaciones, así como identificar oportunidades de mejora en sus procesos. En este sentido, la Auditoría Interna debe pasar de un rol tradicional basado en la revisión de transacciones a tener un papel más proactivo en el área estratégica de la empresa.

El enfoque moderno de la función de la Auditoría Interna dentro de las empresas, requiere que dicha Unidad entienda el negocio, su industria y las mejores prácticas de auditoría para asesorar adecuadamente a la gerencia e identificar oportunidades de mejora.

4. Se sugiere que para la aplicación de metodología de auditoría interna basada en el riesgo se desarrolle la siguiente secuencia de actividades: definición de objetivos de la empresa, reconocimiento de riesgo, establecimiento de un mapa de riesgo, definición del proceso de planeación estratégica, elaboración del plan anual de auditoría, ejecución del plan a través de los procesos de las diferentes unidades de trabajo, evaluación del manejo de riesgo en las áreas auditadas, presentación de informes previamente discutidos con las áreas y personas afectadas, incluyendo las recomendaciones sobre nuevos riesgos detectados y de los que subsisten.
5. Se sugiere a los interesados el utilizar el presente trabajo como una fuente de información, sin embargo es de considerar que la metodología de evaluación de riesgos propuesta puede que no resulte apropiada en todas las situaciones, ya que esta no es rígida, considerando las condiciones que inciden en el desarrollo de las auditorías de cada empresa pueden modificarse con el tiempo, por lo que se recomienda que Auditoría Interna realice antes de aplicarla, una evaluación de la idoneidad de la metodología y en la medida en que esta se adapte a las necesidades de las empresas se proceda a su actualización.

## BIBLIOGRAFIA

Cano C, Miguel Antonio. Administración del riesgo ante el fraude, la corrupción y el blanqueo de capitales. VII jornadas de actualización profesional del Contador Público. Venezuela

Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), Edición 2006.

Dirección General de Estadística y Censos. Censo Económico 2005. El Salvador.

Domínguez López, Cristina. Aspectos Básicos del Control Interno. IIA. Septiembre/2007

EduTEKA, Diagramas Causa - Efecto [www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php](http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php)

Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Contador Público Colombiano. Mapa de riesgos para uso de la auditoría interna, Capítulo 12.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Contador Público Colombiano. El riesgo y los nuevos paradigmas de la auditoría interna

Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Contador Público Colombiano. Administración o Gestión del riesgo (ERM) y la Auditoría Interna

El Diario de Hoy. Comité de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional del Grupo Editorial Altamirano. Identificación, evaluación y control de los riesgos. Publicación 2/Julio/2007.

Gómez López, Roberto. Generalidades en la Auditoría, [www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/index.htm](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/index.htm)

Hernández Meléndrez, Ederlys. Diseño del Modelo para administrar Riesgos en Auditoría Interna.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Auditoría. Edición 2006.

Ladino, Enrique. Monografía Control interno Informe Coso.

Mailxmail. Curso elemental de auditoría. Categoría: cursos de empresa. [www.mailxmail.com/curso/empresa/auditoria elemental /capitulo13.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/auditoria%20elemental/capitulo13.htm)

Ministerio de Agricultura. Documento Técnico N° 6 - Metodología para la Determinación de áreas de riesgo. Chile. 2003

Monografías, Control Interno Informe COSO. [www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml)

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI. Normas de fiscalización para el sector público

The Institute of Internal Auditors - IIA (Instituto de Auditores Internos). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna

The Institute of Internal Auditors - IIA (Instituto de Auditores Internos). Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial. [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

Procuraduría General de la Nación, República de Colombia. Sistema de administración de riesgos. Mapa de riesgos. [www.procuraduria.gov.co/descargas/control\\_interno/mapaderiesgosPGN.pdf](http://www.procuraduria.gov.co/descargas/control_interno/mapaderiesgosPGN.pdf)

Rodríguez Díaz de Villegas, Julio Alejandro. El inventario de riesgos de control interno. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Ruiz Zorrilla, Juan Ignacio – CIA. Secretario General IAI – España, Aplicación práctica de la implantación de la Gestión Integral de Riesgos (ERM) - COSO II- en una empresa y el rol de Auditoría Interna. XIII Jornadas de Auditoría Interna Ahciet. Ecuador 10 y 11 de Octubre 2006

Sauleda Borrázás, Luis Alberto. XXVI Conferencia Interamericana de Contabilidad. Incidencia de la globalización en la identificación, evaluación y administración de riesgos corporativos a través de la auditoría interna.

Vilches Troncos, Ricardo. Apuntes del estudiante de Auditoría [web.jet.es/amoarrain/brainstorming.htm](http://web.jet.es/amoarrain/brainstorming.htm)

XXV Conferencia Interamericana de Contabilidad “La profesión contable hacia la nueva visión de negocios. Tema 8.1. El trabajo del auditor interno en la administración integral del riesgo empresarial.

**ANEXOS**

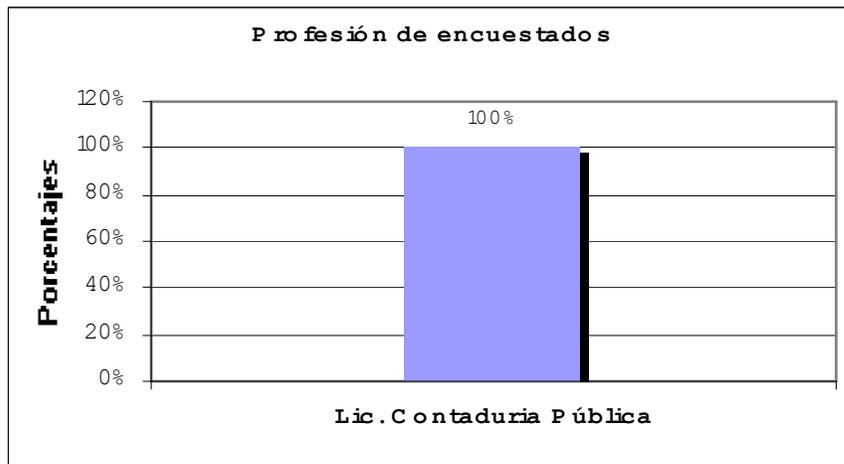
## ANEXO I - Tabulación e interpretación de los resultados de la investigación

**Pregunta 1:** ¿Cuál es la profesión de los responsables de Auditoría Interna de la gran empresa manufacturera?

**Objetivo:** Conocer la profesión de los representantes de las Unidades de Auditoría Interna de la gran empresa de la industria manufacturera.

**Resultado:**

Profesión	Distribución	
	Abs.	%
Contaduría Pública	66	100%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



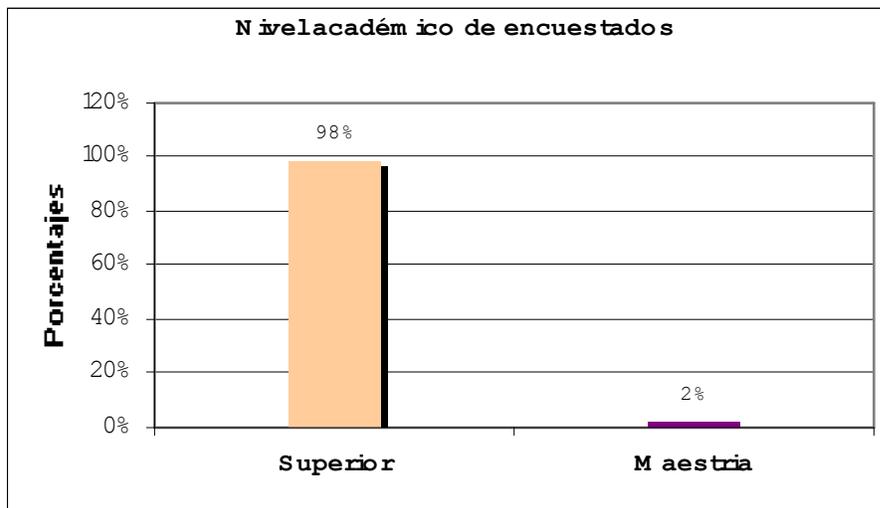
**Interpretación:** El 100% de los representantes de las Unidades de Auditoría, son profesionales en Contaduría Pública, dicho resultado da validez a la investigación, ya que refleja que poseen conocimiento sobre el área.

**Pregunta 2:** ¿Cuál es el nivel de estudio alcanzado por el encargado de Auditoría Interna?

**Objetivo:** Conocer el nivel de estudios alcanzado por el representante de Auditoría Interna.

**Resultado:**

Nivel académico	Distribución	
	Abs.	%
Superior	65	98%
Maestría	1	2%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



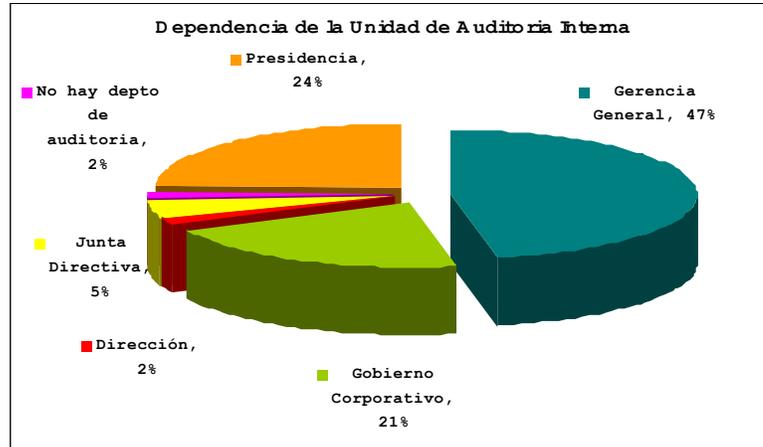
**Interpretación:** El 98% de los encuestados poseen estudios superiores a nivel universitario, no obstante el 2% posee estudios a nivel de maestría, lo cual indica que se encuentran académicamente aptos para desempeñar la función de Auditoría Interna.

**Pregunta 3:** Indique la dependencia del Departamento o Unidad de Auditoría Interna en la empresa.

**Objetivo:** Comprobar si por la dependencia jerárquica Auditoría Interna ésta es independiente y objetiva en cuanto a sus actividades.

**Resultado:**

Dependencia	Distribución	
	Abs.	%
Gerencia General	31	47%
Gobierno Corporativo	14	21%
Dirección	1	2%
Junta Directiva	3	4%
Presidencia	16	24%
No existe Unidad de Auditoría Interna	1	2%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



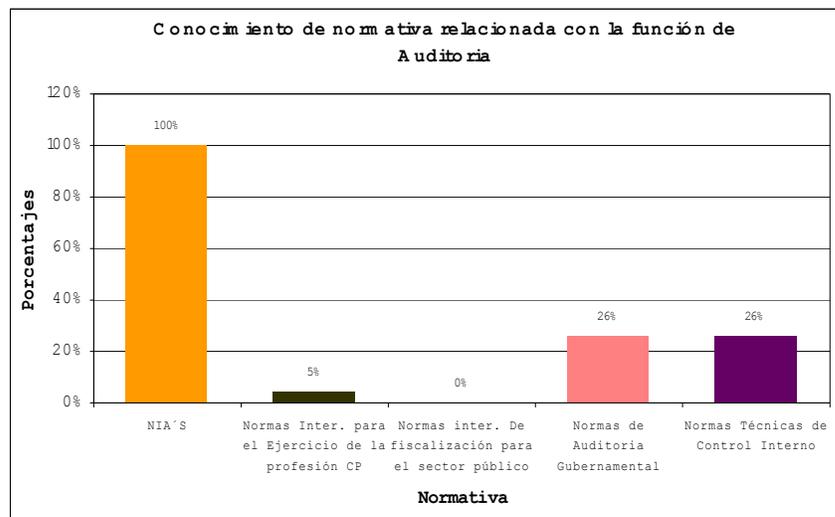
**Interpretación:** El 47% de los departamentos de Auditoría Interna de la gran empresa de la industria manufacturera, dependen jerárquicamente de Junta Directiva, lo anterior evidencia que la función de Auditoría no es ejercida con independencia.

**Pregunta 4:** ¿Cuál de la siguiente normativa relacionada con la función de Auditoría conoce?

**Objetivo:** Señalar sobre que normativa relacionada con la función de Auditoría conocen los responsables de dichos departamentos.

**Resultados:**

Normativa	Distribución	
	Abs.	%
NIA'S	66	100%
Normas Inter. para el Ejercicio de la profesión CP	3	3%
Normas Inter. De fiscalización p/Sector Público	0	2%
Normas de Auditoría Gubernamental	17	26%
Normas Técnicas de Control Interno	17	26%



**Interpretación:** El 100% de los encuestados tienen conocimiento sobre NIA's, por tanto, es de considerar que tienen noción de lo que ésta normativa exige, en cuanto que los auditores realicen sus evaluaciones aplicando la gestión del riesgo.

**Pregunta 5:** ¿Conoce el significado del término "gestión o administración de riesgos"?

**Objetivo:** Comprobar si los responsables de Auditoría Interna conocen el término "gestión o administración de riesgo".

**Respuestas:**

Conocimiento	Distribución	
	Abs.	%
SI	66	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



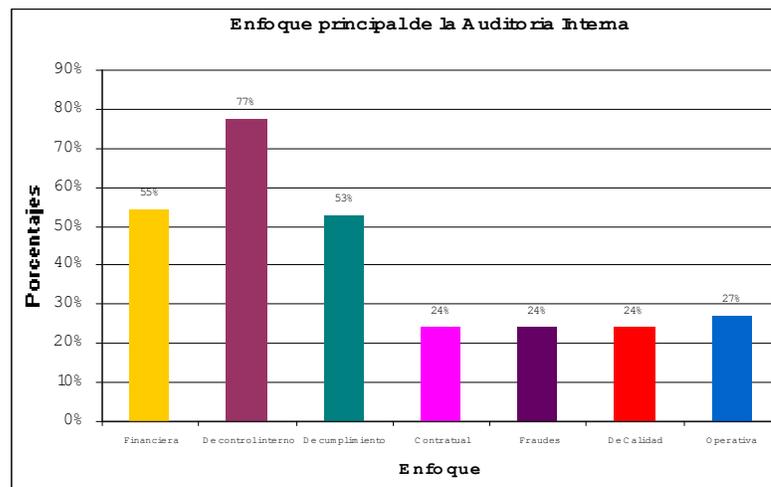
**Interpretación:** El 100% conoce el significado de "gestión o administración de riesgo", por tanto, existe la posibilidad de que los Auditores Internos consideren dentro de sus actividades la administración de riesgos.

**Pregunta 6:** Señale el enfoque principal al que esta dirigida la función de Auditoría interna en la empresa.

**Objetivo:** Observar cual es el enfoque de Auditoria Interna en la gran empresa de la industria manufacturera.

**Respuesta:**

Servicios	Distribución	
	Abs.	%
Financiera	36	55%
De control interno	51	77%
De Cumplimiento	35	53%
Contractual	16	24%
Fraudes	16	24%
De Calidad	16	24%
Operativa	18	27%



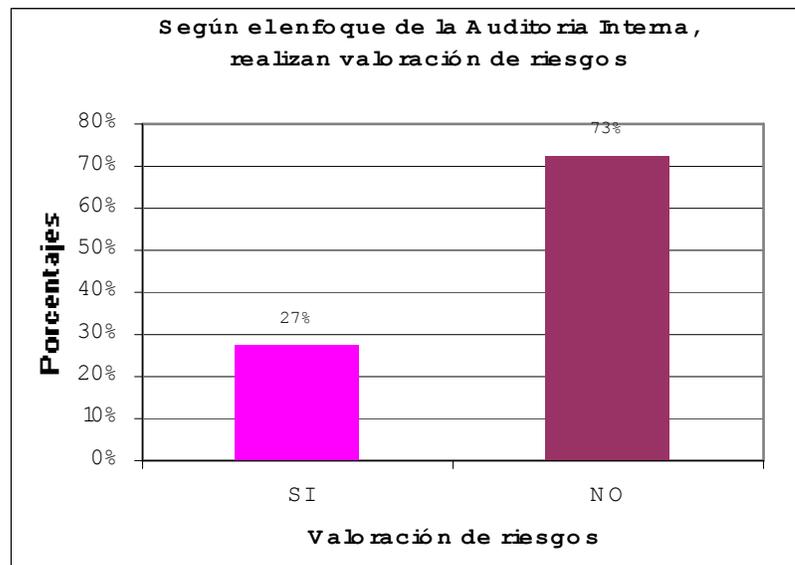
**Interpretación:** El 77% y 55% de las actividades de Auditoria Interna están enfocadas a examinar el control interno, financiero y cumplimiento. Lo anterior evidencia que es común observar que los departamentos de Auditoria Interna del sector objeto de estudio, continúan aplicando procedimientos tradicionales para el estudio y evaluación del control interno.

**Pregunta 7:** Según el enfoque principal señalado en el numeral anterior: ¿La Unidad de Auditoría Interna realiza en cada una de las etapas de la auditoría la valoración de riesgos?

**Objetivo:** Determinar si se considera la valoración de riesgo según el enfoque de Auditoría Interna.

**Resultado:**

Valoración de riesgo	Distribución	
	Abs.	%
SI	18	27%
NO	48	73%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



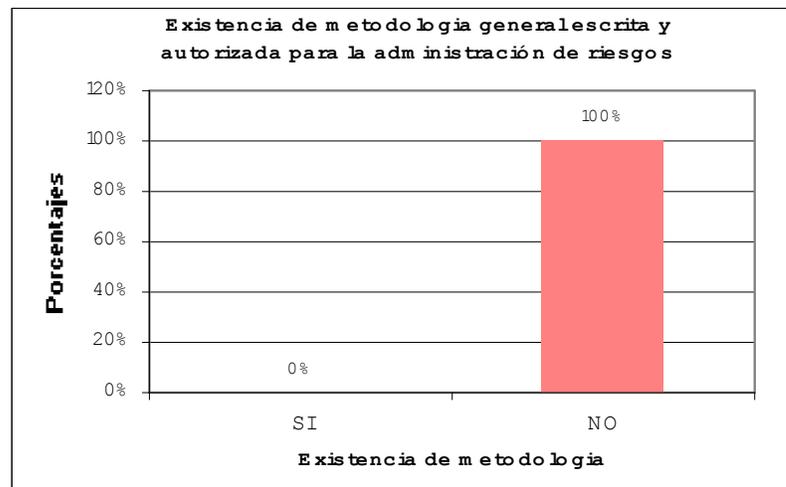
**Interpretación:** El 73% de los encuestados respondieron que NO consideran dentro de sus exámenes la valoración del riesgo, sin embargo, todos los Auditores Internos conocen sobre dicha temática, según lo expresado en la respuesta a la pregunta 5.

**Pregunta 8:** ¿Existe en la empresa una metodología general en forma escrita y autorizada, para la administración del riesgo?

**Objetivo:** Confirmar la existencia de una metodología para la administración del riesgo.

**Resultado:**

Metodología para Adm. de riesgos	Distribución	
	Abs.	%
SI	0	0%
NO	66	100%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



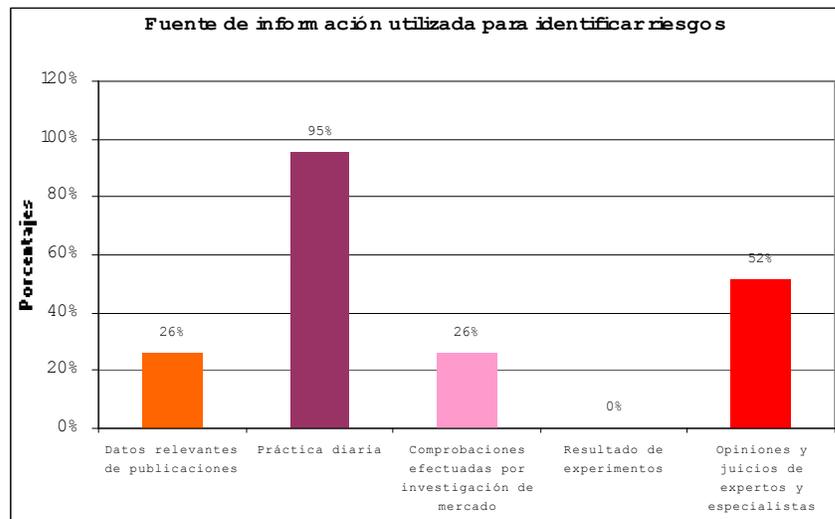
**Interpretación:** En el 100% de las empresas no disponen de una metodología en forma escrita y autorizada para la Administración de Riesgos, no obstante, al relacionar las respuestas obtenidas con la pregunta 7, en donde el 73% no contemplan la valoración del riesgo, con ello se establece la factibilidad de la presente investigación, ya que permite el desarrollar la metodología propuesta.

**Pregunta 9:** ¿Cuál de la siguiente fuente de información considera que es utilizada en la empresa para identificar riesgos?

**Objetivo:** Comprobar la fuente a través de la cual se identifican riesgos.

**Resultado:**

Fuentes de información	Distribución	
	Abs.	%
Datos relevantes de publicaciones	17	26%
Práctica diaria	63	95%
Comprobaciones efectuadas por investigación de mercado	17	26%
Resultado de experimentos	0	0%
Opiniones y juicios de expertos y especialistas	34	52%



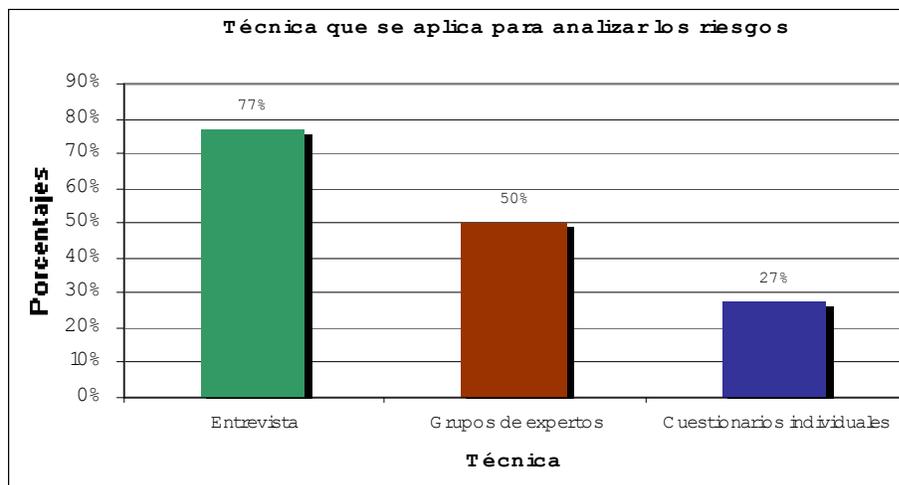
**Interpretación:** A pesar de que el total de los Auditores Internos manifestaron que NO disponen de una metodología sobre riesgos y un 73% no consideran la valoración de riesgos en sus exámenes, sin embargo, responden que las fuentes para identificar los riesgos, es una combinación entre la práctica diaria (95%) y opiniones y juicios de expertos y especialistas (52%).

**Pregunta 10:** ¿Cuál de la siguiente técnica considera que se aplican para analizar los riesgos?

**Objetivo:** Evidenciar cual es la técnica aplicada para analizar los riesgos.

**Resultados:**

Técnicas	Distribución	
	Abs.	%
Entrevista	51	77%
Grupos de expertos	33	50%
Cuestionarios individuales	18	27%



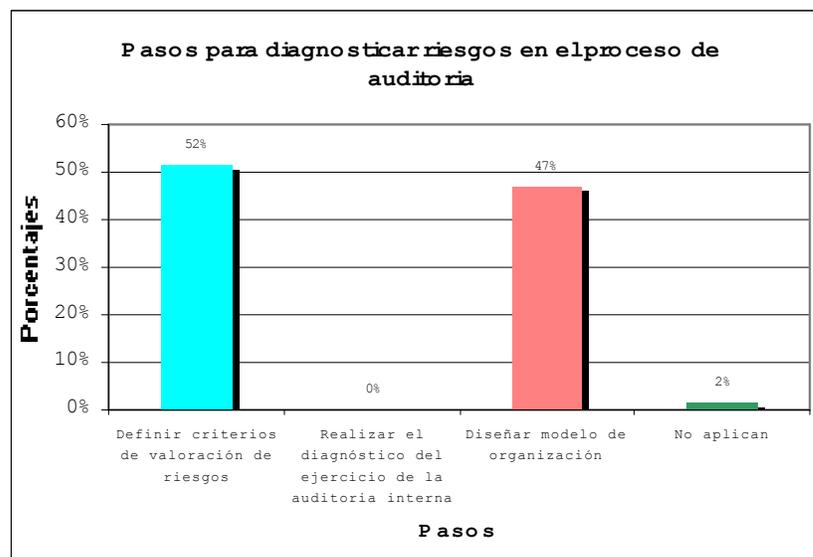
**Interpretación:** A pesar de que el total de los Auditores Internos manifestaron que no disponen de una metodología y un 73% no consideran la valoración de riesgos en sus exámenes, sin embargo, consideran que la técnica aplicada para analizar riesgos en un 77% es la de entrevista, y en un 50% la de grupos de expertos.

**Pregunta 11:** ¿Cuáles de los siguientes pasos, considera que en la empresa aplica para diagnosticar los riesgos en el proceso de Auditoría Interna?

**Objetivo:** Evidenciar cuales son los pasos para diagnosticar los riesgos en el proceso de la auditoria.

**Resultado:**

Pasos	Distribución	
	Abs.	%
Definir criterios de valoración de riesgos	34	52%
Realizar el diagnóstico del ejercicio de Aud. Interna	0	0%
Diseñar modelo de organización	31	47%
No aplican	1	2%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



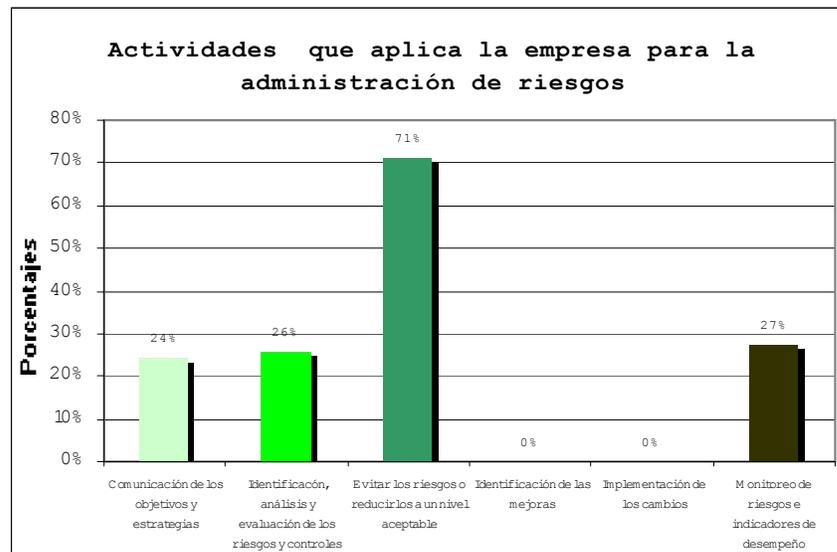
**Interpretación:** El 52% de los encuestados manifiestan que definen criterios de valoración de riesgos, mientras que el 47% lo hacen en base al modelo de organizacional, todo ello, a pesar que no disponen de una metodología para la administración de riesgo.

**Pregunta 12:** ¿Cuál de las siguientes actividades aplica la empresa para la administración de los riesgos?

**Objetivo:** Verificar que actividades aplican en la empresa para la administración de riesgo.

**Resultado:**

Actividades	Distribución	
	Abs.	%
Comunicación de los objetivos y estrategias	16	24%
Identificación, análisis y evaluación de riesgos y controles	17	26%
Evitar los riesgos o reducirlos a un nivel aceptable	47	71%
Identificación de las mejoras	0	0%
Implementación de los cambios	0	0%
Monitoreo de riesgos e indicadores de desempeño	18	27%



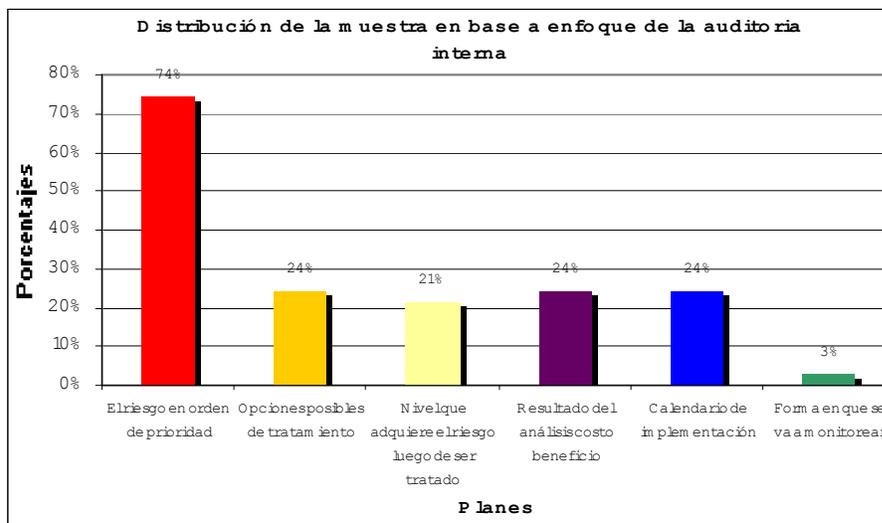
**Interpretación:** El 71% evitan los riesgos o los reducen a nivel aceptablemente bajo, el 27% realizan actividades de monitoreo e indicadores de desempeño, todo ello a pesar que el total de las empresas no disponen de una metodología y un 73% no consideran la valoración de riesgos.

**Pregunta 13:** ¿Cuál de los planes se tienen en cuenta en la empresa?

**Objetivo:** Verificar que planes para el tratamiento de los riesgos en la empresa.

**Resultado:**

Tratamiento	Distribución	
	Abs.	%
El riesgo en orden de prioridad	49	74%
Opciones posibles de tratamiento	16	24%
Nivel que adquiere el riesgo luego de ser tratado	14	21%
Resultado del análisis costo beneficio	16	24%
Calendario de implementación	16	24%
Forma en que se va a monitorear	2	3%



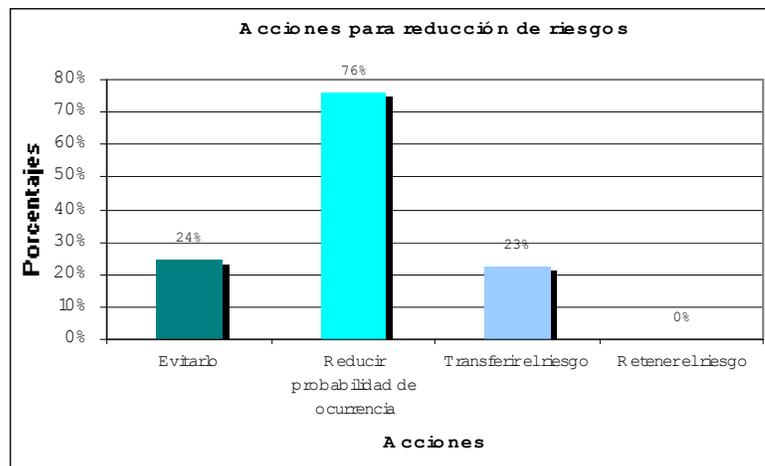
**Interpretación:** A pesar que en las empresas no disponen de una metodología para administrar riesgos y en un 73% no consideran la valoración de riesgos dentro de sus exámenes, no obstante, consideran que no emplean un solo plan de tratamiento para los riesgos, ya que en un 74% lo hacen en base al orden de prioridad, en un 24% en base resultado del análisis de costo beneficio así como a través de calendarios de implementación.

**Pregunta 14:** ¿Cuál opción considera que se debe tener en cuenta para acometer acciones de reducción de riesgos?

**Objetivo:** Verificar que opciones consideran en las empresas para acometer acciones de reducción de riesgos.

**Resultados:**

Opciones	Distribución	
	Abs.	%
Evitarlo	16	24%
Reducir probabilidad de ocurrencia	50	76%
Transferir el riesgo	15	23%
Retener el riesgo	0	0%
<b>Total</b>	<b>82</b>	



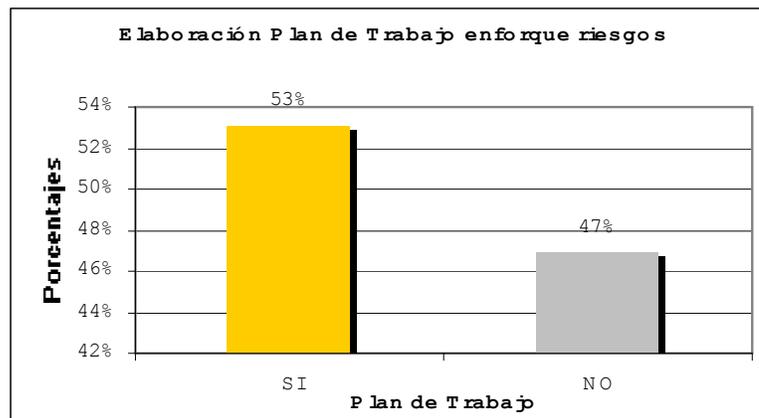
**Interpretación:** El 76% aplican acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo. La probabilidad de ocurrencia es aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad/dirección/departamento/proceso (según sea el análisis que se esté llevando a cabo), y le impidan el logro de sus objetivos.

**Pregunta 15:** ¿Se elabora un Plan de Trabajo en donde se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas y actividades con enfoque a riesgos?

**Objetivo:** Conocer si las empresas elaboran Plan en donde se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativa y actividades con enfoque a riesgos.

**Resultados:**

Elabora Plan de Trabajo	Distribución	
	Abs.	%
SI	35	53%
NO	31	47%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



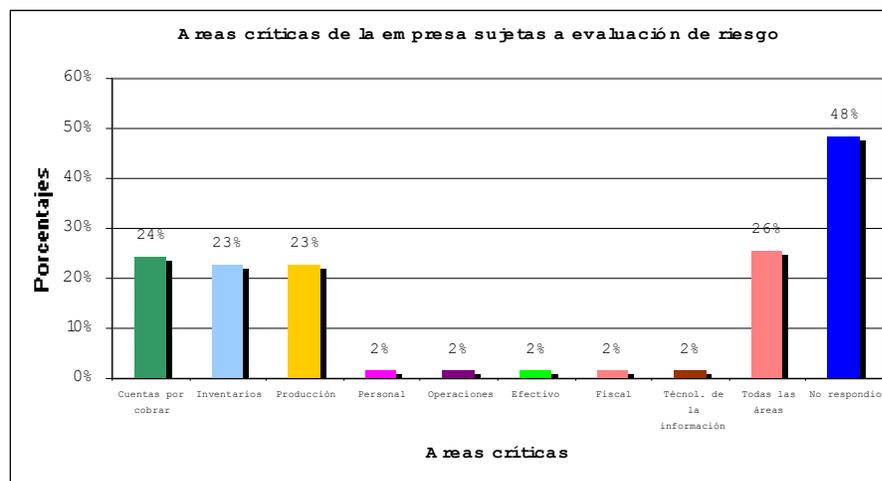
**Interpretación:** El 53% manifiestan que sí elaboran un Plan de Trabajo, mientras que el 48% no, a fin de soportar dicha pregunta, se les solicitó el justificar las respuestas negativas, resultando que los encuestados manifestaron que el Plan de Trabajo es el que se elabora al inicio del año, y contiene todas las actividades a las que se realizaran examen, sin embargo, el enfoque no es en función de riesgos.

**Pregunta 16:** ¿En la empresa, cuáles son las áreas críticas sujeta a evaluación de riesgo y que actividades se desarrollan en cada una de las etapas de auditoría?

**Objetivo:** Determinar que áreas críticas son sujetas a evaluación de riesgo de la gran empresa manufacturera.

**Resultados:**

Áreas	Distribución	
	Abs.	%
Cuentas por cobrar	16	24%
Inventarios	16	24%
Producción	16	24%
Personal	2	3%
Operaciones	1	2%
Efectivo	1	2%
Fiscal	1	2%
Tecnología de la Información	1	2%
Todas las áreas	17	26%
No respondió	32	48%



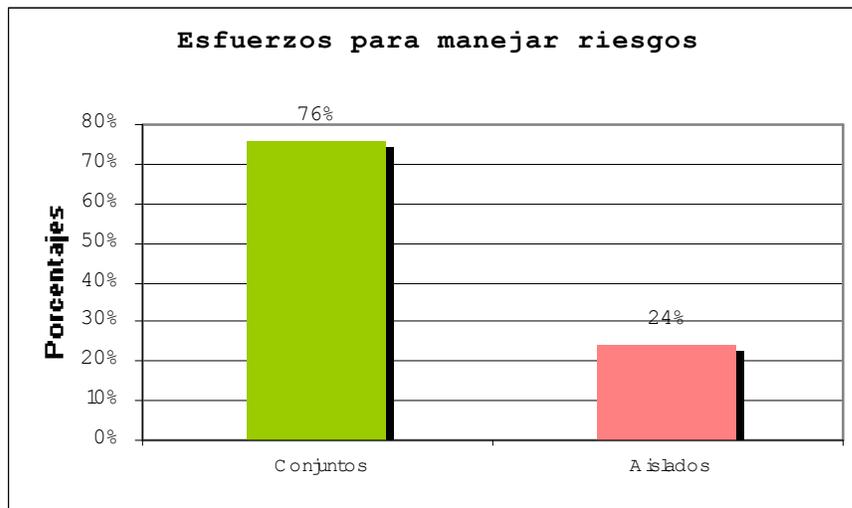
**Interpretación:** El 48% de los encuestados no respondieron a ésta pregunta, ya que en este porcentaje se encuentran las empresas que no consideran la administración de riesgos (100%) y que no poseen alguna metodología.

**Pregunta 17:** ¿Considera que en la empresa se realizan esfuerzos conjuntos o aislados para manejar los riesgos?

**Objetivo:** Establecer la forma en que las empresas realizan el manejo de riesgos.

**Resultados:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
Conjuntos	50	76%
Aislados	16	24%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



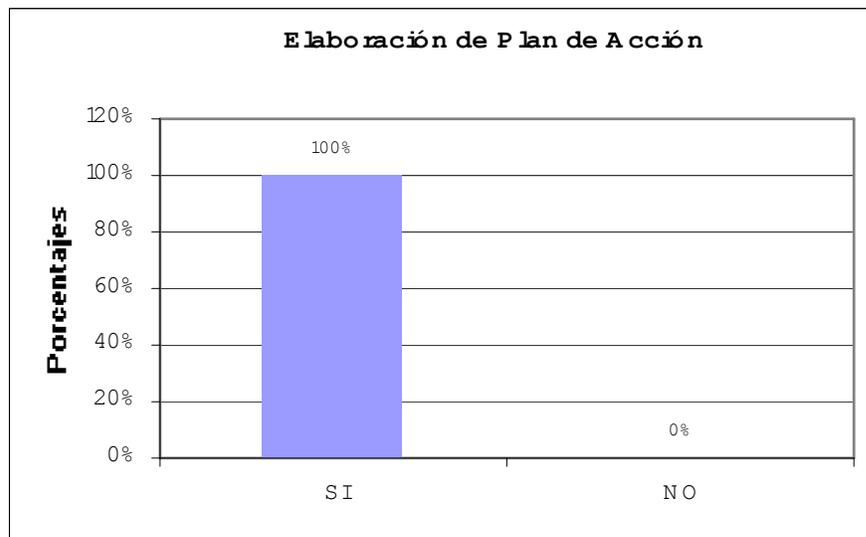
**Interpretación:** En el 24% de las empresas no se realizan esfuerzos aislados para el manejo de los riesgos, mientras que un 76% lo hacen en forma conjunta.

**Pregunta 18:** ¿Considera que por el impacto que hoy produce la ocurrencia de los riesgos que se observan en la empresa, debe elaborarse un Plan de Acción?

**Objetivo:** Comprobar si en las empresas se elabora el Plan de Acción para el manejo de riesgos.

**Resultados:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
SI	66	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



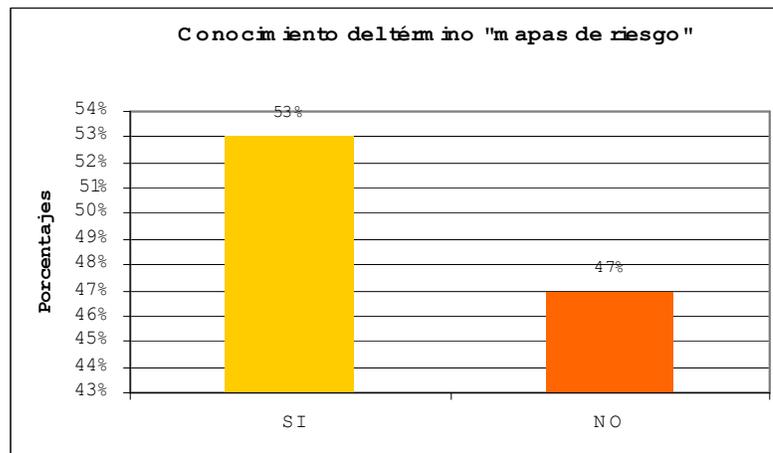
**Interpretación:** El 100% opinan que sí se debe elaborar un Plan de Acción, dicha respuesta da validez a la investigación propuesta, ya que dicho Plan debe estar concebido para dar respuesta a los riesgos que se han identificado según el tipo de empresa.

**Pregunta 19:** ¿Conoce el significado del término "mapas de riesgo"?

**Objetivo:** Comprobar si los representantes de Auditoría Interna conocen el significado del término "mapas de riesgo"

**Resultados:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
SI	35	53%
NO	31	47%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



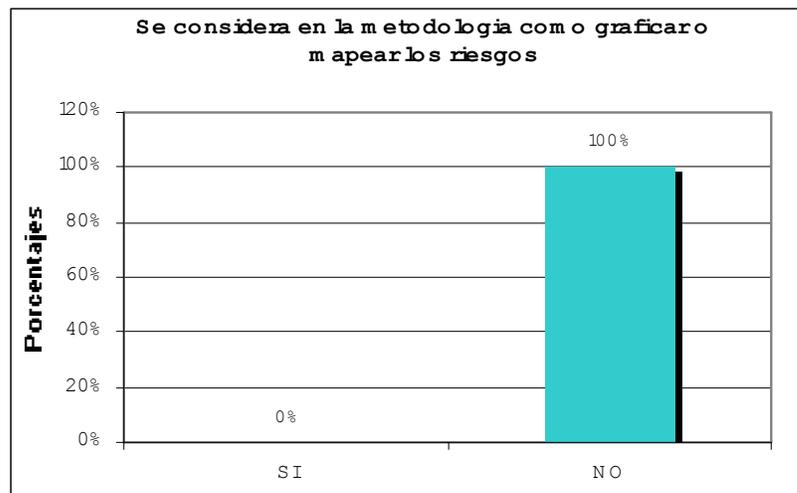
**Interpretación:** El 47% de los encuestados no tienen conocimiento sobre el término mapas de riesgo. El mapa de riesgos, es una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente.

**Pregunta 20:** Sí la empresa cuenta con una metodología para la administración de riesgos, ¿Se considera en ésta como graficar o mapear los riesgos?

**Objetivo:** Determinar si en las empresas, consideran en su metodología como graficar o mapear los riesgos.

**Resultados:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
SI	0	0%
NO	66	100%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



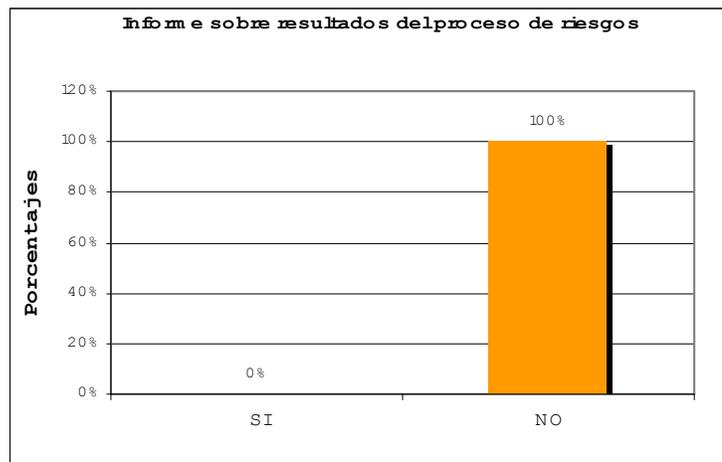
**Interpretación:** En el total (100%) de las empresas no consideran como graficar riesgos, dicha respuesta tiene relación con las respuestas de la Pregunta 8, en la que los Auditores Internos manifiestan que en la empresa NO disponen de una metodología, por lo que dichas respuestas son congruentes. Lo anterior demuestra la factibilidad de que la propuesta de la presente investigación, se constituirá como una herramienta útil.

**Pregunta 21:** ¿La Unidad de Auditoría Interna proporciona un Informe sobre los resultados del proceso de identificación hasta el mapeo de los riesgos de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si la a través de la Unidad de Auditoría Interna se proporciona informe sobre los resultados del proceso de identificación hasta el mapeo de riesgos.

**Resultados:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
SI	0	0%
NO	66	100%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



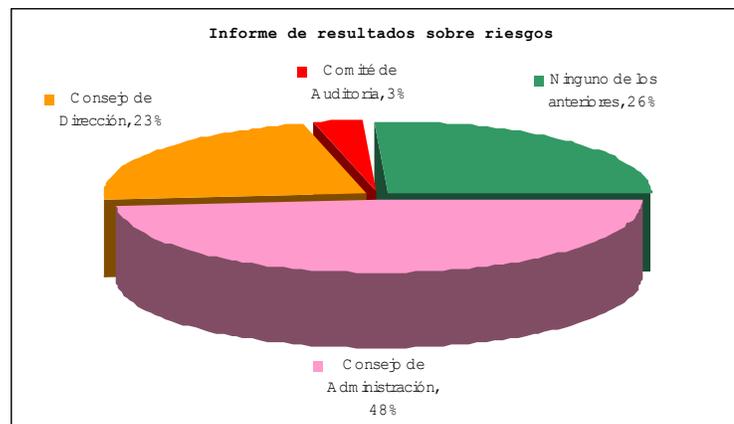
**Interpretación:** En el total (100%) de las empresas, establecen que NO se elabora informe sobre los resultados del proceso de riesgos. La presente respuesta con las obtenidas de las pregunta 8, son congruentes, ya que de no disponen de una metodología sobre riesgo, por ende no informan sobre riesgos.

**Pregunta 22:** Usted, como Auditor Interno ¿a quién informa sobre los resultados del informe sobre riesgos?

**Objetivo:** Conocer a que entidad dentro de la empresa, la Unidad de Auditoria Interna informa de los resultados sobre riesgos.

**Resultados:**

Autoridades	Distribución	
	Abs.	%
Consejo de Administración	32	48%
Consejo de Dirección	15	23%
Comité de Auditoria	2	3%
Ninguno de los anteriores	17	26%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



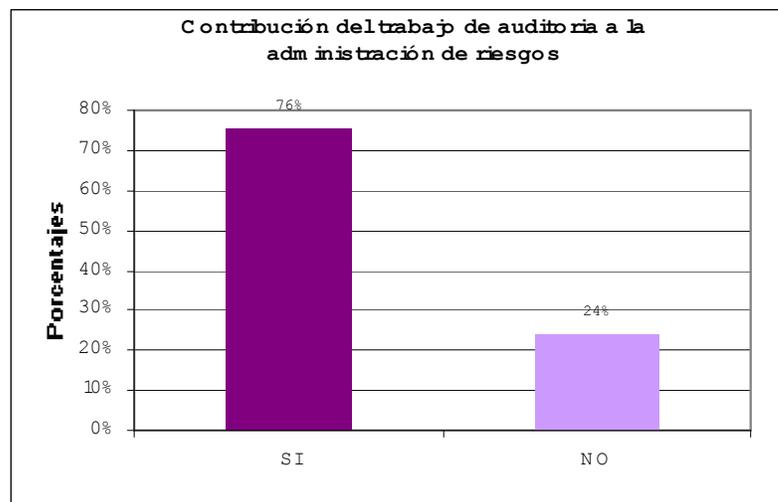
**Interpretación:** La pregunta 22 tiene relación con la 21, existiendo diferencias en las respuestas, puesto que si no se elabora un informe, los encuestados respondieron a quien informan los resultados de las gestiones que realizan como Unidad, y en un 48% lo hacen al Consejo de Administración.

**Pregunta 23:** ¿Contribuye el trabajo de la función de Auditoría interna a la administración de los riesgos?

**Objetivo:** Determinar si el trabajo de Auditoría Interna contribuye a la administración de los riesgos.

**Resultados:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
SI	50	76%
NO	16	24%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



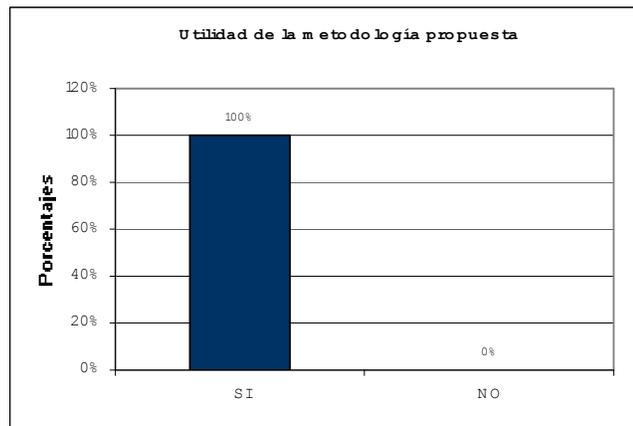
**Interpretación:** El 76% manifiestan que el trabajo de auditoría contribuye a la administración de riesgos, puesto que en alguna medida estas empresas realizan sus evaluaciones no a través de un proceso establecido sino con el enfoque tradicional de control interno, por lo que la metodología propuesta, le permita disponer de un método formal a utilizar.

**Pregunta 24:** ¿Considera útil para las Unidades o Departamentos de Auditoría Interna, el disponer de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de los riesgos empresariales bajo el enfoque COSO?

**Objetivo:** Establecer la utilidad para Auditoría Interna, el disponer de una metodología para el análisis, valoración y mapeo de riesgos empresariales bajo el enfoque COSO.

**Respuestas:**

Respuestas	Distribución	
	Abs.	%
SI	66	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Para el 100% de los encuestados, se considera que el aporte que esta investigación genere, será de beneficio directo para auditores internos de las grandes empresas de la industria manufacturera del AMSS.

**ANEXO II - Grandes Empresas de la Industria Manufacturera del AMSS con  
100 a más personas ocupadas**

<b>Corr.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Personal Total</b>
1	TALLERES MONDINI S.A. DE C.V.	100
2	IMPRESORA LA UNION S.A. DE C.V.	102
3	IND. ALIMENTOS Y POSTRES SA DE CV	102
4	SIGMA, S.A.	104
5	PANADERIA TECLEÑA S.A. DE C.V.	104
6	SENSACIONES S.A. DE C.V.	104
7	DISTRIBUIDORA JAGUAR S.A. DE C.V.	105
8	DISTRIBUIDORA MENDIS S.A. DE C.V.	105
9	REPRESENTACIONES LYS, S.A. DE C.V.	105
10	INVERSIONES EL TUCAN, S.A. DE C.V.	107
11	PRODUCTOS MOLDEADOS S.A. DE C.V.	107
12	DIST. CUSCATLAN S.A. DE C.V.	108
13	LENOR INDUSTRIAS S.A. DE C.V.	108
14	MULTISERVICIOS Y REPRESENT. S.A. DE C.V.	108
15	FABRICACION DE JUEGOS MECANICOS, S.A DE C.V	110
16	QUALITY GRAINS S.A. DE C.V.	110
17	ROBERTONI S.A. DE C.V.	110
18	LA ESMERALDA, S.A. DE C.V.	112
19	CAZADORES, S.A. DE C.V.	113
20	GALVANIZADORA IND.SALV, SA DE C.V.	113
21	BROOKLING MANOFACTORIN LDA DE C.V.	114
22	DISTRIBUIDORES Y PRODUCTORES SA DE CV	114
23	COMERCIAL INDUSTRIAL OLINS, S.A. DE C.V.	120
24	VIPA S.A. DE C.V.	120
25	NEW HEAVEN INDUSTREES S.A. DE C.V.	120
26	HANDWORKS, S.A. DE C.V.	121
27	PRECASA, S.A. DE C.V.	121
28	ETIQUETAS Y CINTAS BORDADAS	123
29	RUA S.A. DE C.V.	123
30	LOPEZ DAVIDSON, S.A. DE C.V.	124
31	CORLETOX	125
32	LOIN S.A DE C.V	125
33	CREACIONES POPEYE S.A. DE C.V.	127
34	HIERROS Y BRONCES SA DE CV	128
35	CENDUL S.A. DE C.V.	129
36	CURTIS INDUSTRIAL S.A. DE C.V.	129
37	TELSINCA S.A. DE C.V.	130
38	TUBOS Y PERF. PLASTICOS SA DE CV	131
39	SERVICIOS VERSATILES S.A. DE C.V.	135
40	COMPAÑIA FARMACEUTICA S.A DE C.V.	139
41	CONFEC. VICTORIA S.A .DE C.V.	141
42	LAB. Y DROGUERIA LAINEZ S.A.	141
43	TERMOFORMADOS MODERNOS, SA DE CV	141
44	MIXTO LISTO S.A. DE C.V.	143
45	TACOPLAST S.A. DE C.V.	143
46	GARBAL S.A. DE C.V.	145

<b>Corr.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Personal Total</b>
47	MELHER S.A. DE C.V.	145
48	LANCER S.A. DE C.V.	146
49	GAMMA LABORATORIOS S.A. DE C.V.	148
50	NEGOCIOS DIVERSIFICADOS SA DE CV	148
51	SUPAN S.A. DE C.V.	149
52	YOLANDA DESIREE S.A DE C.V	149
53	VILLALOBOS S.A. DE C.V.	153
54	TALLERES SARTI S.A. DE C.V.	155
55	ALGIER'S IMPRESORES S.A. DE C.V.	156
56	CRIO INVERSIONES S.A. DE C.V.	157
57	PLASTICOS INDUSTRIALES SA DE CV	161
58	REFLEX, S.A. DE C.V.	161
59	AMIGOS DEL MAR S.A.	165
60	MEDRANO FLORES S.A. DE C.V	166
61	CARTONERA C. AMERICANA SA DE CV	169
62	MOBILIA S.A. DE C.V.	170
63	GRUPO PAILL S.A. DE C.V.	171
64	RIO SOTO, S.A. DE C.V.	172
65	CONCRETERA SALVADOREÑA SA DE CV	173
66	ASA POSTERS S.A. DE C.V.	175
67	ACTIVA, S.A. DE C.V.	175
68	ING. JORGE CASAUS	175
69	ATC INTERNACIONAL DE CENTROAMERICA S.A. DE C.V	175
70	BOLSA DESECHABLES Y PLASTICOS S.A. DE C.V.	176
71	INDUSTRIAS CONSOLIDADAS SA. DE CV	176
72	TEJIDOS Y CONFECCIONES SAMOUR S.A DE C.V	177
73	RICHAR HOUG	178
74	EDITORA EL MUNDO, S.A.	179
75	BAYER S.A.	180
76	PLASTICOS Y METALES S.A.	182
77	SASICA S.A DE C.V	184
78	SUMMA, IN DUSTRIA S.A DE C.V.	195
79	SUMINISTROS DE RESTAURANTE, S.A. DE C.V.	197
80	SEGATEX S.A. DE C.V.	205
81	MC MORMIC DE C.A. S.A. DE C.V.	206
82	MOORE DE CENTRO AMERICA SA DE C.V.	206
83	MOLINOS DE EL SALVADOR, SA DE C.V.	207
84	AUTRAN ZACARIAS S.A. DE C.V.	210
85	KONFFETTY, S.A. DE C.V.	210
86	CONFECCIONES GAMA SA DE CV	212
87	MILLENIUM MANUFACTURING SA DE CV	212
88	ACUACORPORACION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	213
89	DURALITA DE CENTROAMERICA S.A. DE C.V.	216
90	NEMTEX, S.A. DE C.V.	216
91	SIGMA, S.A.	218
92	ORIENT INDUSTRIAS S.A. DE C.V.	226
93	CELPAC S.A. DE C.V.	227
94	TECHNO SCREEN, S.A. DE C.V.	227
95	AMANCO EL SALVADOR S.A. DE C.V.	230
96	ENVASADORA DIVERSIFICADA SA DE CV	230

<b>Corr.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Personal Total</b>
97	CAJAS PLEGADIZAS S.A. DE C.V. GRUPO CYBSA	232
98	INDUSTRIAS TOPAZ S.A.	233
99	INVERSIONES VIDAS DE S.A. DE C.V.	235
100	INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V.	240
101	ESTABLECIMIENTO ANCALMO SA DE C.V	242
102	HARISA S.A. DE C.V.	243
103	ALUMINIO DE EL SALVADOR SA DE C.V.	244
104	MOBLEX, S.A. DE CV	246
105	GRUPO SALTEX S.A. DE C.V.	248
106	CONFECCIONES SAN JOSE	250
107	EXPORTADORA TEXTUFIL S.A. DE C.V.	251
108	CETRON DE EL SALVADOR, S.A. DE CV	253
109	LABORATOCRIO BIOGALENIC SA DE CV	258
110	ALUMINIOS DE C.AMERICA SA DE CV	262
111	HERNANDEZ HERMANOS S.A. DE C.V.	262
112	INDUSTRIAS BENDECK S.A. DE C.V.	264
113	AGROSANIA S.A. DE C.V.	266
114	INDUSTRIAS FACELA S.A. DE C.V.	268
115	INDUSTRIAS LA CONSTANCIA SA DE CV	272
116	INVERSIONES INTERCONTINENTALES, S.A. DE C.V.	272
117	HILANDERIA DE EXPORTACION, S.A.	277
118	LENCERIA EXPORT S.A. DE C.V.	282
119	SHERWIN WILLIAMS DE CENTRO AMERICA S.A. DE C.V.	292
120	LACTOSA DE C.V.	296
121	RAMADA, S A DE C.V.	297
122	CORPORACION BONIMA S.A. DE C.V.	300
123	LABORATORIOS ARSAL S.A. DE C.V.	300
124	INSO FLORENZI S.A. DE C.V.	302
125	PLANTA DE TORREFACCION DE CAFE	304
126	COSTA VALLE INDUSTRIES, SA DE CV	307
127	IND. J & A TEXTILES, SA DE CV	308
128	INMOBILIARIA APOPA S.A. DE C.V.	312
129	LABORATORIOS TERAPEUTICOS MEDICINALES S.A. DE C.V.	313
130	CAJAS Y BOLSAS S.A. DE GRUPO CYBSA	316
131	INDUSTRIAS MIKE MIKE S.A. DE C.V.	317
132	PLASTIPAK, S.A. DE C.V.	319
133	INDUSTRIAS DE HILOS, S.A. DE C.V.	320
134	LABORATORIOS SUIZOS S.A. DE C.V.	323
135	LA FABRIL S.A. DE C.V.	326
136	BIMBO DE EL SALVADOR S.A.	331
137	RAYONES DE EL SALVADOR S.A DE C.V	331
138	KNITSAL, S.A. DE C.V	335
139	COUNTY LINE SPORTSWEAR,INC.	336
140	MATRICERIA IND. ROXY, SA DE CV	339
141	INDUSTRIAS USAL S.A DE C.V.	349
142	PAOSIN KNITTING EL SALVADOR,	354
143	LABORATORIOS VIJOSA S.A. DE C.V.	360
144	QUALITY S.A. DE C.V.	372
145	SAMSEW, S.A. DEC.V.	383
146	INDUSTRIAS CAPRI, S.A. DE C.V.	385

<b>Corr.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Personal Total</b>
147	LOPEZ HNOS. S.A. DE C.V.	395
148	PRO DEPT EL SAL. S.A. DE C.V.	400
149	COORDINATED PACKAGING, SA DE CV	401
150	MUEBLES M. PRADOS, SA DE CV	401
151	INSINCA, S.A.	405
152	IND. CALIDAD A TIEMPO SA DE CV	424
153	SPECIALTY PRODUCTS, S.A. DE C.V.	441
154	UNITED KNIT WEAR INC., S.A. DE C.V.	441
155	INGENIO CHAPARRASTIQUE, S.A.	450
156	EMBOTELLADORA LA CASCADA, S.A.	455
157	INDUSTRIAS UNIDAS S.A.	458
158	LABORATORIOS LOPEZ S.A DE C.V	461
159	INTRADESA S.A. DE C.V.	461
160	DOALL INTERPRISES S.A. DE C.V.	465
161	PLASTICOS SALVADOREÑOS, SA DE CV	465
162	PLYCEM CONSTRUSISTEMAS EL SALVADOR	466
163	INDUSTRIAS ORION S.A. DE C.V.	474
164	CORPORACION INDUSTRIAL SA DE CV	478
165	PRODUCTOS CARNICOS S.A. DE C.V.	488
166	MAQUILA DIVERSA SALVA. SA DE CV	492
167	INDUSTRIAS TEXTILES CUSCATLAN	494
168	JOSE MARTIN LOPEZ AUTRAN	495
169	AVICOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.	500
170	LIDO, S.A. DE C.V.	500
171	INDUSTRIAS CARICIA S.A. DE C.V.	506
172	EMPRESAS LACTEOS FOREMOST	513
173	TERMOENCOGIBLES S.A. DE C.V.	521
174	C.M.T. S.A. DE C.V.	535
175	SATELLITE INTERNATIONAL, SA DE CV	541
176	HERMOSA MANUFACTURING	546
177	DURAMAS S.A. DE C.V.	549
178	UNILEVER DE CENTROAMERICA, S.A.	554
179	ATLANTIC GARMENT MANUFACTURE	579
180	VESTUARIOS DE EXPORTACION SALVADOREÑA S.A. DE C.V.	589
181	INDUSTRIAS AMITEX S.A DE C.V.	611
182	INGENIO EL ANGEL S.A DE C.V	628
183	APPLE TREE EL SALVADOR S.A DE C.V	660
184	HERMANO TEXTIL S.A DE C.V	669
185	LINDO TEX S.A DE C.V.	685
186	DUTRIZ HERMANOS S.A. DE C.V.	715
187	TRITON APPAREL S.A. DE C.V.	723
188	INDUSTRIAS FLORENZI S.A. DE C.V.	725
189	F&D S.A. DE C.V	765
190	EDITORIAL ALTAMIRANO MADRIS S. A.	771
191	L D EL SALVADOR S.A. DE C.V.	819
192	EMPRESAS ADOC, S.A DE C.V	937
193	WEN LING TSAO	938
194	LEADER GARMENTS EL SALV. SA DE CV	953
195	INDUSTRIAS MERLET S.A. DE C.V.	967
196	EVER GREEN INDUSTRIES S.A. DE C.V.	1007

<b>Corr.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Personal Total</b>
197	PRODUCTOS ALIMENTICIOS BOCADELI, S.A. DE C.V.	1031
198	JORGE ELIAS Balsaia	1203
199	INDUSTRIAS ST. JACK'S S.A. DE C.V	1298
200	BCTC EL SALVADOR S.A. DE C.V.	1482
201	ROO HSING GARMENT CO EL SALVADOR	1691
202	PROD. ALIMENTICIOS DIANA SA DE CV	1851
203	PRIMO, S.A. DE C.V.	2073
204	AVX INDUSTRIES PTE. LTD	2282
205	INTRADESA S.A.	2714

Fuente: Elaboración propia, utilizando base de datos del Censo Económico 2005. Dirección General de Estadística y Censos.

## **ANEXO III – Glosario**

**Análisis de riesgo:** es el proceso cuantitativo o cualitativo que permite evaluar los riesgos. Esto involucra una estimación de incertidumbre del riesgo y su impacto.

**Administración de riesgo:** es la práctica de usar el análisis de riesgo para diseñar estrategias que permitan reducir o mitigar los riesgos.

**Administración de riesgos:** Una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: i) El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y determinación del Nivel, y ii) El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al Plan de manejo que contiene las Técnicas de Administración del Riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección.

**Análisis Beneficio-Costo:** Una herramienta de la Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la Administración del riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.

**Análisis de riesgos:** Determinar el Impacto y la Probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

**Benchmarking:** es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

**Causa:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

**Categoría de riesgos:** Determinar cuáles son las categorías de los riesgos que serán identificados.

**Control:** Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

- Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción, prestación de un servicio o manejo de un riesgo.
- Documentación de los riesgos:** Determinar los formatos de los reportes y los procesos que serán utilizados para las actividades de la administración de riesgos.
- Factores de riesgo:** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad.
- Gobiernos Corporativos:** Es el conjunto de relaciones, de mejores prácticas, que debe establecer una empresa entre su Junta de Accionistas, su Directorio y su Administración Superior para acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los objetivos de todos sus stakeholder.
- Identificación del Riesgo:** Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.
- Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- Indicador:** es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.
- Mapas de riesgos:** herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.
- Metodología:** Se debe establecer cómo la administración de riesgo que será ejecutada en el proyecto. Determinar qué herramientas y fuentes de información está disponible y aplicable.
- Ongoing (Monitoreo):** Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo. Se puede realizar mediante actividades de ongoing o a través de evaluaciones separadas, los dos aseguran que la administración de riesgos continúa aplicándose en todos los niveles y a través. Es una evaluación

continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del Control Interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

**Plan de manejo del Riesgo:** Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la gerencia.

**Plan de mejoramiento:** Parte del plan de manejo que contiene las técnicas de la administración del riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos.

**Probabilidad:** Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.

**Presupuesto y plazos:** Determinar cuáles son los costos y plazos estimados para ejecutar las tareas relacionadas con los riesgos.

**Probabilidad de riesgo e impacto:** Cuáles son las probabilidades y los impactos de los riesgos que serán evaluados. Cuáles son las técnicas cualitativas o cuantitativas que serán utilizadas para evaluar los riesgos.

**Responsables:** Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

**Riesgo:** es un evento, el cual es incierto y tiene un impacto negativo.

**Roles y responsabilidades:** Determinar quiénes son las personas responsables de implementar las tareas específicas y proporcionar los informes relacionados a la administración de riesgo.

**Técnicas para manejar el Riesgo:** Evitar o prevenir, reducir, dispersar, transferir y asumir riesgos.

**Valoración del riesgo:** Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.