



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL CAMPO
EMPRESARIAL”**

Trabajo de fin de carrera previo a la
obtención del título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría. Contador
Público
Auditor.

Autoras: Verónica Yadira Ortiz Mogrovejo.
Mery del Rocío Guamán Córdova.

Directora: Mgs. Graciela Castro Iñiguez.

Centro Universitario: Madrid

2010

Mgs. Graciela Castro Iñiguez.

PROFESORA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por los estudiantes Veronica Yadira Ortiz Mogrovejo y Mery del Rocío Guamán Córdova, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto esta aprobado.

Loja, 30 de julio del 2010

f).....

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

Nosotras, Verónica Yadira Ortiz Mogrovejo y Mery del Rocío Guamán Córdova, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

.....

Verónica Yadira Ortiz Mogrovejo

Mery del Rocío Guamán Córdova

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Verónica Yadira Ortiz Mogrovejo

.....
Mery del Rocío Guamán Córdova

DEDICATORIA

A Dios por la fe y templanza que ha infundido en mí en todo momento.

A mis padres por haber cultivado en mí la constancia y fortaleza de espíritu.

A mi hermano por transmitirme su vitalidad y dinamismo.

A mi querido esposo, fiel compañero en todas las circunstancias de la vida.

Verónica Yadira Ortiz Mogrovejo

A mis padres por el ejemplo recibido.

A mi esposo por el apoyo incondicional.

A mis hijos, por el mejor regalo que me ha dado la vida.

Mery del Rocío Guamán Córdova

AGRADECIMIENTO

A Dios por enseñarnos el camino de la sabiduría.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darnos la oportunidad de realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a Magister Graciela Castro Iñiguez, por habernos guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de investigación.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera nos han apoyado y colaborado con nosotras hasta la culminación de nuestro trabajo.

Las autoras.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
------------------------	----

CAPÍTULO I

1. LAS PERSPECTIVAS DE LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA.

1.1	La empresa-generalidades.....	1
1.2	La ética corporativa y la responsabilidad.....	2
1.3	La auditoría interna.....	4
1.4	La vinculación con la gestión de riesgos y con el control interno.....	4
1.4.1	El reporting de los controles internos.....	6
1.4.2	¿Qué es el riesgo?.....	11
1.4.3	El desafío que representa el riesgo.....	12
1.4.4	La gestión de riesgos y el riesgo residual.....	14
1.4.5	La disminución del riesgo por medio de los controles.....	17
1.4.6	Los registros de los riesgos y el riesgo aceptado.....	20
1.4.7	La política de riesgos.....	24
1.4.8	La gestión de riesgos en toda la empresa.....	27
1.4.9	La autoevaluación del control.....	32
1.4.10	La función de la auditoría interna en la gestión de riesgos.....	34

CAPÍTULO II

2. EL CONTROL INTERNO.

2.1	Definición e importancia.....	36
2.2	La estructura del control – los criterios del control.....	40
2.3	Otros modelos de control.....	44
2.4	El vínculo con la gestión de riesgos.....	44
2.5	Los mecanismos de control.....	45
2.6	La importancia de los procedimientos.....	47

2.7	La integración de los controles.....	47
2.8	La falacia de la perfección.....	48
2.9	La formación necesaria para la concienciación en el control interno.....	48

CAPÍTULO III

3. LA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA.

3.1	Concepto e importancia de la auditoría interna.....	50
3.2	Código de ética del auditor.....	55
3.3	Normas de la auditoría interna.....	58
3.4	Concepto de calidad, eficiencia y eficacia.....	67

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL CAMPO EMPRESARIAL.

4.1	El enfoque de la auditoría.....	69
4.1.1	La autoevaluación interna.....	70
4.2	La investigación de los fraudes empresariales.....	71
4.3	La planificación estratégica basada en el riesgo.....	75
4.4	El aporte de los recursos a la estrategia.....	77
4.5	La auditoría de los sistemas de información.....	78

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	Conclusiones.....	80
2.	Recomendaciones.....	82

BIBLIOGRAFÍA.....	85
--------------------------	-----------

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo investigativo trata sobre el papel fundamental de la auditoría interna en la administración. Los retos del mundo actual que está en proceso de cambio ofrecen grandes oportunidades a la dirección de las empresas e indican la necesidad de una auditoría interna competente.

Las presiones que proceden de grupos involucrados en la protección del medio ambiente y de otras ONG que colocan la conducta de las grandes empresas bajo unos focos alrededor de los cuales las personas están empezando a definir los comportamientos aceptables e inaceptables de las empresas.

Partiendo de ello la investigación realizada está dividida de la siguiente manera:

En el PRIMER CAPÍTULO abordaremos el debate sobre la gobernabilidad corporativa que sigue actualmente, los códigos internacionales que se están unificando para dar lugar a una comprensión común sobre cómo debería ser la vida corporativa, comercial y pública.

Haremos referencia a varias normas y políticas de riesgo y comentaremos la necesidad de formular un ciclo para la gestión de riesgos como parte de la respuesta que se debe adoptar cuando nos enfrentamos a peligros y oportunidades.

En el SEGUNDO CAPÍTULO hablaremos del control interno como concepto crucial para el éxito de una empresa.

El sistema para el control interno de una empresa tiene una función clave en la gestión de riesgos que es significativa para el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Un sistema sólido para el control interno contribuye a salvaguardar las inversiones de los accionistas y los activos de la empresa. El control interno facilita la efectividad y la eficiencia de las operaciones, ayuda a garantizar la fiabilidad del reporting interno y externo y favorece el cumplimiento de las leyes y de las regulaciones.

En el TERCER CAPÍTULO haremos referencia a la función principal de la auditoría interna que es la de proporcionar una garantía independiente según la cual la empresa está (o no está) gestionando bien los riesgos. La auditoría interna puede proporcionar una garantía sobre hasta qué punto los controles son capaces de analizar los riesgos, pero lo que no se puede es ofrecer una garantía absoluta.

La necesidad de disponer de una función de una auditoría interna variará en función de los factores específicos de la empresa, entre los que se incluyen el alcance, la diversidad y la complejidad de las actividades de la empresa y el número de empleados, pero también aquellas consideraciones relacionadas con los costes y los beneficios. Puede darse la circunstancia de que sean los altos cargos directivos y el consejo de administración los que estén interesados en asegurar los objetivos y en recibir un asesoramiento sobre los riesgos y sobre el control.

En el CUARTO CAPÍTULO comentaremos la autoevaluación de controles y riesgos conjuntamente con otro trabajo especializado que implica a la consultoría de empresa, a la investigación de fraudes y a la auditoría de los sistemas de información.

Como CONCLUSIÓN debemos destacar que las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar y presentar las recolecciones adecuadas para mejorar el proceso de gobernabilidad en su relación de los siguientes objetivos:

- 1) Fomentar la ética y los valores adecuados en la empresa.
- 2) Garantizar un cumplimiento efectivo en la empresa.
- 3) Comunicar con efectividad la información sobre los riesgos y sobre el control a las áreas adecuadas de la empresa.
- 4) Coordinar con efectividad las actividades y hacer llegar la información al consejo de administración, al auditor externo y los auditores internos y a la dirección de la empresa.

Los aspectos metodológicos utilizados en el presente trabajo investigativo corresponden:

Hemos aplicado el TIPO DE ESTUDIO EXPLICATIVO para poder construir un marco teórico de referencia dado el tema elegido.

El método de investigación utilizado en el presente trabajo hemos elegido el MÉTODO ANALÍTICO para poder identificar y describir los aspectos relevantes del tema señalado.

LAS TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN utilizadas hemos seleccionado las FUENTES SECUNDARIAS donde nos hemos basado de libros y materiales documentales, diccionarios para poder elaborar nuestro marco teórico.

Dado el tema seleccionado para el presente trabajo no se ha necesitado un tratamiento determinado de la información.

CAPÍTULO I

LAS PERSPECTIVAS DE LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA.

1.1 La empresa-generalidades.

El conductor principal de la gobernabilidad corporativa se basa en el concepto de entidad; en este caso los órganos corporativos son supervisados por los consejeros que, a su vez, son nombrados por los propietarios, por ejemplo, los accionistas. Los consejeros formulan una estrategia de empresa destinada alcanzar los objetivos fijados y a cumplir con las expectativas del mercado y a su vez, contratan a los directivos y a una plantilla para que implanten esa estrategia.

Si todo el mundo fuese totalmente competente y honesto, lo anteriormente mencionado funcionaria bastante bien. Los consejeros supervisarían a sus directivos, a la vez que estos dirigirían el negocio por medio de su equipo.

A fin de alcanzar los objetivos que sean hecho públicos, los consejeros fijan unas metas a su equipo de gestión empresarial, autorizan un presupuesto y a continuación establecen un mecanismo que les ayuden a medir el cumplimiento. Todas las actividades empresariales registra el sistema contable y los consejeros informan del resultado de sus accionistas en el informe anual sobre el cumplimiento. Y por medio de las cuentas anuales que lo acompañan. Las accionistas verifican todos los años los resultados financieros generales de cumplimiento y se aseguran, de ese modo, que su inversión está a salvo. Tienen derecho a conseguir dividendos y también desean constatar un incremento del valor de su inversión por medio de unos precios elevados de sus acciones. Para ello los consejeros tienen la obligación de llevar a cabo todos los pasos razonables para proteger la empresa y para dar cuenta de sus actividades. El concepto de administración da a entender que los consejeros

tienen una responsabilidad ante las partes que, a su vez, tienen un interés personal en la empresa.

1.2 La ética corporativa y la responsabilidad.

Los códigos éticos. - Existen muchos códigos éticos que se han desarrollado para adaptarlos a las diferentes empresas. Estos códigos incluyen temas tales como la conducta, los regalos, la objetividad y la honestidad.

Existen las siguientes siete normas para desarrollar un código más detallado destinado a las organizaciones del sector público:

- **La actitud desinteresada** – Los titulares de los cargos públicos deberán tomar sus decisiones únicamente en términos de interés público y no para obtener beneficios económicos u otros beneficios materiales para ellos mismos, para su familia o para sus amigos.
- **La integridad** – Los titulares de los cargos públicos no deberán tener ningún tipo de obligaciones financieras o de otro tipo con personas o con empresas ajenas que pudieran influir en ellos con respecto al cumplimiento de sus obligaciones.
- **La objetividad** – El ejercicio de sus actividades públicas, que incluyen los compromisos públicos la adjudicación de contratos o la recomendación de personas para recibir un premio o un beneficio, los titulares de los cargos públicos deberán toma sus decisiones basándose en el mérito.
- **La responsabilidad**- Los titulares de los cargos públicos son responsables ante la opinión pública de sus decisiones y de sus acciones, y deberán someterse a cualquier supervisión que su departamento considere adecuado.
- **La Sinceridad**- los titulares de los cargos públicos deberán ser tan sinceros como fuera posible con respecto a las decisiones y a las acciones que llevan a cabo. Deberán dejar claros los motivos por los cuales tomaron sus decisiones y limitar la información solo cuando resulten necesario para el interés público.

- **La honestidad-** los titulares de los cargos públicos tienen la obligación de hacer público cualquier interés personal que pueda estar relacionado con sus intereses públicos y de tomar las medidas necesarias para solucionar cualquier conflicto que pueda surgir, de una forma tal que el interés público quede protegido.
- **Las dotes de mando-** Los titulares de los cargos públicos deberán fomentar y respaldar estos principios por medio de sus dotes de mando y de su propio ejemplo.

La implantación de la ética.

Las declaraciones, los códigos y la constatación de que la ética corporativa apunala el sistema de valores de una empresa son un buen inicio para garantizar que las empresas actúen con arreglo al conjunto de normas. Pero necesitamos ir más allá y debemos implantar sistemas adecuados de ética corporativa para que esa política logre llegar a todo el mundo en las empresas y a todos aquellos que están relacionados con ella.

El reporting ético.

El incremento en el reporting social, ético y ambiental ha dado lugar a un código donde el consejo de administración:

- Debe tener habitualmente en cuenta la importancia de las cuestiones sociales, éticas y ambientales.
- Debe disponer de información adecuada y que los consejeros deben tener una formación relacionada con las cuestiones sociales, éticas y ambientales.
- Deberá garantizar la existencia de sistemas efectivos para gestionar los riesgos sociales, étnicos y ambientales importantes.

1.3 La auditoría interna.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar y presentar las recomendaciones adecuadas para mejorar el proceso de gobernabilidad en su relación de los siguientes objetivos: 1) fomentar la ética y los valores adecuados en la empresa, 2) garantizar un cumplimiento efectivo en la empresa, 3) comunicar con efectividad la información sobre los riesgos y sobre el control a las áreas adecuadas de las empresa y 4) coordinar con efectividad las actividades a hacer llegar la información al consejo de administración, al auditor externo y a los auditores internos y a la dirección de la empresa.”

1.4 La vinculación con la gestión de riesgos y con el control interno.

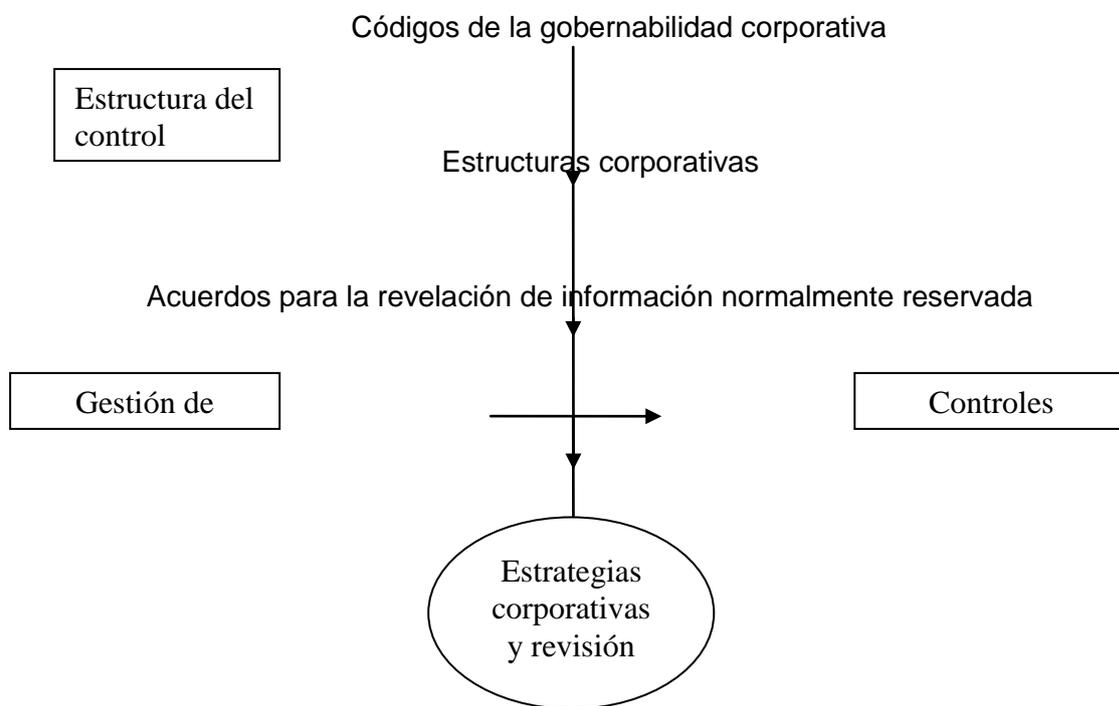
Ya hemos comentado que la función de la auditoría interna incorpora la cobertura de la gestión de riesgos y los procesos de control y de gobernabilidad.

Veamos cada parte del modelo por separado:

1. **Los códigos de la gobernabilidad corporativa.** son esencialmente los códigos, las guías, las regulaciones y las normas que incluyen a la mayoría de las grandes empresas, si bien excluyen a la empresa familiar.
2. **Las estructuras corporativas.** Las estructuras y los procesos de la gobernabilidad incluyen todos los planes necesarios para garantizar la conformidad con los códigos relacionados con la gobernabilidad. Esto incluye los planes acordados en las sala de juntas, la separación de las funciones del director general y las del presidente, los códigos de conducta, los comités de auditoría, los consejeros sin cargo ejecutivo, la auditoría interna y la externa, etc...
3. **La estructura del control interno.** Todas las grandes empresas deberían adoptar una estructura de control que presente su visión sobre el control. Esto

nos proporciona un mapa de carretera que tiene en cuenta el entorno del control, cómo se relacionan la personas y cómo se comunican con otros, las estructuras de las empresas y los procesos de la gobernabilidad corporativa mencionados más arriba.

Figura 1. La vinculación entre la gestión de riesgos y el control interno.



Fuente: Libro Manual Básico de Auditoría Interna.

Autores: Veronica Ortiz y Mery Guamán.

4. **La gestión de riesgos.** En el contexto de la estructura del control, la empresa debería utilizar un proceso para identificar, evaluar y gestionar los riesgos.
5. **Los controles internos.** Uno de los componentes principales de ésta estrategia se ha derivado muy acertadamente de los controles internos que tratan de reducir los niveles inaceptables de riesgos. Cada control analizará un riesgo

definido o formará parte de un requisito regulador que, a su vez, analizará el riesgo de incumplir la leyes, los procedimientos y las normas.

6. **Las estrategias de la empresa y la revisión.** La estrategia destinada a gestionar el riesgo y a garantizar el funcionamiento del control cumplirá su función y deberá ser incorporada en una estrategia general que guíe a la empresa hacia la consecución de sus objetivos. Todo el proceso deberá estar dirigido, analizado, revisado y perfeccionado conjuntamente con un sistema formal de medidas para el cumplimiento.

Podemos ver que la gobernabilidad corporativa es el concepto paraguas que aporta una estructura para el control y para el reporting que, a su vez, depende de la gestión de riesgos y de un sistema eficiente de control interno. Las tres grandes partes de la gobernabilidad, la gestión de riesgos, y el control forman un sistema completo que proporcionan un cumplimiento efectivo y una responsabilidad ante los stakeholders.

1.4.1 El reporting de los controles internos.

La gobernabilidad corporativa trata del modo en el que se dirige y se controla una empresa. Si el consejo de administración está al mando de su empresa y si se cumplen todas las normas adecuadas, los stakeholders conseguirán beneficiarse de estos hechos. Pensemos que, cuando todo está bajo control eso significa que todos los riesgos previsibles para el éxito de la empresa se han anticipado y se han analizado de la forma más eficiente posible. Esto por sí sólo no ofrece la garantía de conseguir el éxito, pero sí significa que existe una posibilidad razonable de que la empresa mantenga incluso, superen las expectativas del mercado. Una empresa bien organizada debe tener buenos controles y la exposición del control interno representa un voto crucial de confianza del consejo de

administración hacia los accionistas y otros stakeholders. Un modelo de control, incluye las siguientes áreas:

- El entorno del control
- La evaluación del riesgo
- Las actividades relacionadas con el control
- La información y la comunicación
- El control

Para finalizar vamos a detallar algunos de los modelos de la gobernabilidad corporativa.

- **Los stakeholders.** Deberán comprender la función de la empresa y lo que van a obtener de ella, y deberán ser exigentes cuando soliciten información sobre el sistema de gobernabilidad corporativa que exista.
- **La legislación, las normas y las regulaciones.** Todas ellas deberán contribuir a proteger a las personas y a los grupos que han invertido en la empresa que tienen algún interés directo, ya sea en su servicio o en sus productos que suministra o en cualquier tipo de acuerdo comerciales a los que se haya llegado la estructura reguladora también deberá garantizar la existencia de un terreno de juego limpio con respecto a la competencia y deberá animar a anteponer el fondo por encima de las formas.
- **Las cuentas anuales.** El informe anual y las cuentas anuales deberán contener toda la información que requieren las personas a las que están destinados y deberá ofrecerse de una forma imparcial y veraz (de acuerdo con las normas internacionales de contabilidad). Deberá actuar a modo de una ventana abierta entre el mundo exterior y la empresa para que las personas interesadas puedan mirar a través de esa ventana y obtener una visión clara del comportamiento de la dirección de la empresa y de su grado de cumplimiento.

- **La auditoría externa** deberá existir una revisión verdaderamente independiente, competente y rigurosa de las cuentas anuales antes de su publicación, sin que se produzca una confusión con la necesidad de gastar grandes cantidades de honorarios no destinados a la auditoría de la empresa en cuestión.
- **El consejo de administración.** Deberá ser una mezcla de personas con o sin cargo ejecutivo del tal forma que exista un equilibrio capaz de representar los intereses de los accionistas de una forma profesional y responsable y deberá estar presidido por un consejero sin cargo ejecutivo que sea respetado. Sus responsabilidades deberán estar bien definidas y deberán existir criterios de evaluación que garantizan que se pueden conseguir retribuciones justas por un cumplimiento efectivo (por medio del comité de remuneraciones).
- **El comité de auditoría.** Este comité, formado por consejeros sin cargo ejecutivo deberá proporcionar una supervisión del proceso de la gobernabilidad corporativa y deberá disponer de una línea de comunicación directa con los accionistas por medio de un informe separado del informe anual . El comité también deberá tratar de garantizar que la dirección de la empresa dispone de los recursos necesarios para poner en marcha una gestión de riesgos efectiva y unos controles en la empresa.
- **El cumplimiento, la conformidad y la responsabilidad.** Estos tres conceptos deberán formar un marco para el comportamiento corporativo en el que se adopte el espíritu de los ideales (como parate de la cultura de la empresa) en contraposición a una lista de normas que han sido estudiadas por los técnicos legales y contables, cuyo objetivo es “hacerla circular”.
- **Los indicadores clave del cumplimiento.** El esfuerzo emprendido en la empresa deberá realizarse alrededor de un propósito claro, de una visión clara también y de un conjunto de valores que caen dentro de una línea equilibrada de cumplimiento.

- **La auditoría interna.** Deberá ser profesional e independiente y de disponer de los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo según las normas profesionales consagradas en el nuevo enfoque de la gestión de riesgos, del control y de la gobernabilidad. Para ello se requiere que exista un buen equilibrio entre el esfuerzo destinado del aseguramiento y el dedicado a la consultoría.
- **La gestión de riesgos.** Deberá existir un sistema sólido para la gestión de riesgos, que este integrado en el sistema y el proceso organizativos y que de lugar a un sistema de reporting en el que se pueda confiar (normalmente basado en los registros de riesgos).
- **Los directivos, los supervisores, el equipo operativo y el personal de acción directa.** Todos ellos deberán conocer y comprender la estructura de la gobernabilidad corporativa y deberán estar en línea con las demandas procedentes de sus responsabilidades definidas (para el cumplimiento, para la conformidad y para la responsabilidad) al respecto.
- **Los sistemas del control interno.** Deberan existir en todas la áreas de la empresa y estar actualizados para que tengan en cuenta todos los materiales que serán evaluados. Las personas más cercanas a las operaciones asociadas deberán hacerse responsables de los mismos y revisarlos. El informe anual publicado deberá incluir a los sistemas del control interno que se han instalado para gestionar los riesgos internos.
- **La gestión del cumplimiento.** La respuesta a los ideales a la gobernabilidad corporativa deberá estar completamente integrada en el modo en que las personas se fijan los objetivos y debiera evaluarse con respecto al cumplimiento de esos objetivos. El cumplimiento debiera medirse y gestionarse de una forma equilibrada y significativa.
- **Los estándares éticos.** Deberán formar la plataforma para todas las actividades de la empresa y deberán tener prioridad en todas las decisiones importantes que se tomen. También deberán apuntalar los sistemas para la gestión de los recursos humanos (por ejemplo la selección de personal, la formación, la evaluación, la disciplina, etc) y deberán

formar parte de los mensajes y de los valores claves y consistentes que procede de la alta dirección de la empresa. Se deberá animar a todos los empleados a que informen de los posibles riesgos reales y potenciales para la empresa, para los clientes y los stakeholders. Y cuando estos se produzca, la dirección de la empresa deberá llevar a cabo un acción positiva.

- **El compromiso y la capacidad.** Son dos conceptos más que se han añadido al cumplimiento, a la conformidad y a la responsabilidad. El compromiso representa la personificación de los valores de la gobernabilidad corporativa en los corazones y en las mentes de todos aquellos que están vinculados a la empresa. La capacidad esta relacionada con la formación, con los presupuestos, con el tiempo y con la comprensión que se requiere para llegar a cualquier disposición nueva como pueda ser por ejemplo: la autoevaluación del control y el trabajo.

1.4.2 ¿Qué es el riesgo?

La palabra “riesgo” procede de la antigua palabra italiana *risicare* que significa “atreverse”. En este sentido, el riesgo es más bien una oportunidad que un hado fatal. Las acciones que nos atrevemos a llevar a cabo que dependen de hasta qué punto nos sentimos libres para tomar decisiones, es de los que tratan la historia de los riesgos. Y es esa historia la que ayudar a definir lo que significa a ser un ser humano.

El concepto de administración que apuntala la gobernabilidad corporativa obliga a la dirección de la empresa a descubrir los riesgos que puedan existir en la empresa y analizarlos, siempre que así se requiere.

1.4.3 El desafío que representa el riesgo.

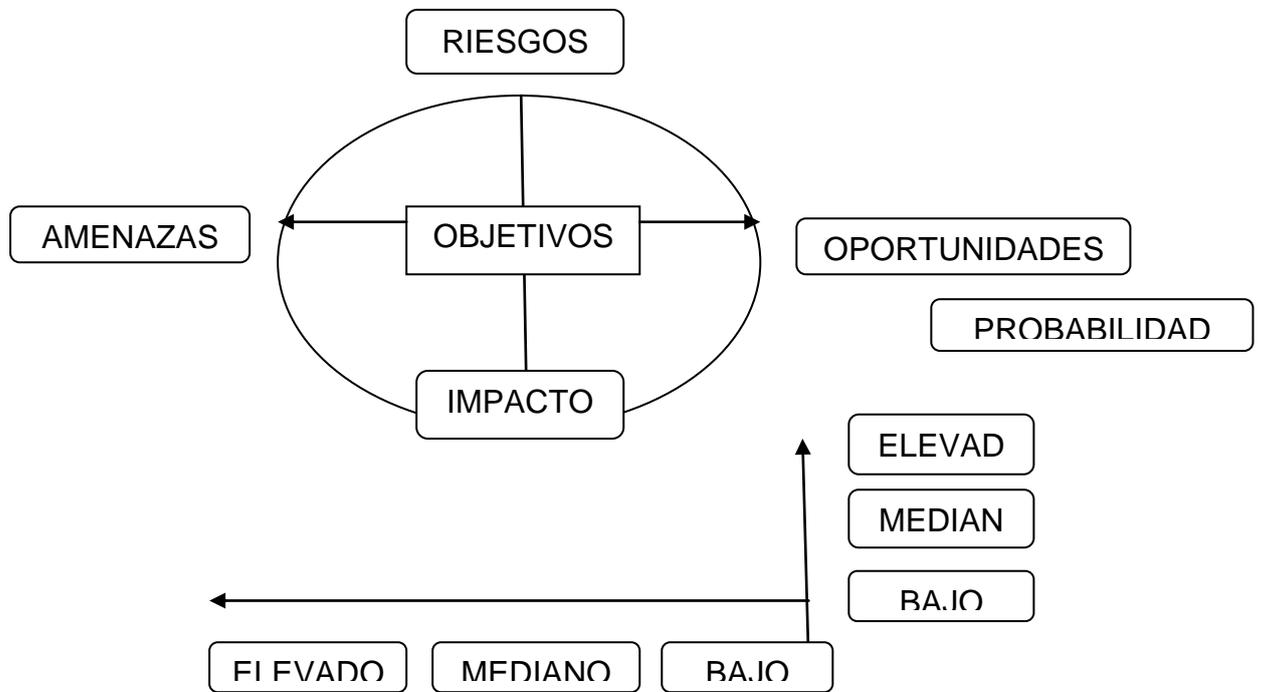
Estamos llegando, pues al punto de vista según el cual los riesgos representan una serie de desafíos que es necesario afrontar. Y otra cosa a tener en cuenta es que la característica clave de este desafío es que surge siempre que es necesario tomar una decisión realmente importante. El riesgo no tiene una forma real hasta que lo relacionamos con nuestra propia

trayectoria con aquello que estamos intentando conseguir. Son los riesgos inherente a los objetivos que pretendemos conseguir los que nos afecta por que le quita mérito al enfoque del éxito y son los que nos frenan al intento de conseguir el resultado deseado.

El otro concepto que también es necesario tener en cuenta es que el riesgo, en el contexto de los objetivos por alcanzar, tienen tanto un lado bueno como un malo. En nuestro modelo lo llamaremos “amenazas y oportunidades”. Es por todo esto, por lo que en la gestión de riesgo en realidad no se trata de construir bunkers alrededor del equipo para proteger del mundo exterior. Se trata más bien de salirse fuera de las áreas conocidas y de saber donde y cuando deben asumirse riesgos. Esto es muy importante porque, si consideramos los controles como un método para reducir el riesgo, también podemos verlos como obstáculos que se anteponen a las oportunidades. Por todo esto, la gestión de riesgo trata, por una parte, de conseguir mejores controles, siempre que estos sean necesarios y deshacerse de aquellos controles que son excesivos, allí donde relantizan demasiado el modo de padecer.

Para incorporar esta característica a nuestro modelo de riesgos debemos añadir un recuadro separado que proporcione una retícula de la probabilidad y de la consideración de las repercusiones, teniendo en cuenta las repercusiones del riesgo sobre los objetivos fijados. Vease en la figura 1.2.

Figura 1.2. La gestión de riesgos (1)



Fuente: Libro Manual Básico de Auditoría Interna.

Elaborado: Veronica Ortiz y Mery Guamán.

Una vez establecidos los dos aspectos del riesgo, podemos empezar a pensar en que riesgo no son solo materiales, en el sentido de que bien pueden llegar a presentar un gran impacto en contra nuestra, si no también en el sentido de que están a punto de producirse o por el contrario, los estamos manteniendo a raya. Puesto que el riesgo se basa en la incertidumbre, también se basa en la percepción que tenemos de esa incertidumbre y en si tenemos una información suficiente a mano. Cuando la incertidumbre es el resultado de una falta de información, la cuestión está en que debe decidirse si vale la pena obtener más información o si es mejor analizar la fiabilidad de la información de la que se dispone. Si la incertidumbre se basa en una falta de información que, de hecho, está fácilmente disponible

esta circunstancia se basa la existencia de un fallo por parte del máximo responsable para el control de la incertidumbre.

1.4.4 La gestión de riesgos y el riesgo residual.

La gestión de riesgos es un proceso dinámico que lleva a realizar todos los pasos razonables para averiguar y para abordar los riesgos que repercuten sobre nuestros objetivos. Los recursos y los procesos de la empresa se unen para manejar el riesgo allí donde haya sido identificados. Ya estamos cerca de elaborar el ciclo de la gestión de riesgos y de incorporarlo a nuestro modelo original de riesgos. Pero antes de eso, volvamos a las normas para la gestión de proyectos en busca de una orientación sobre los beneficios que aporta la gestión sistemática del riesgo. Esto incluye lo siguiente:

- Una planificación más realista de la empresa y del proyecto.
- Unas acciones perfeccionadas a tiempo para hacer mas afectivas.
- Una mayor certidumbre en la consecución de los objetivos empresariales y en los de proyecto.
- Una evaluación en todas las oportunidades beneficiosas y una buena disposición para explotarlas.
- Un control perfeccionado de las pérdidas.
- Un control perfeccionado de los costes del proyecto y de los empresariales.
- Una mayor flexibilidad como resultado de una comprensión de todas las opciones hay de los riesgos asociados.
- Una reducción de las sorpresas onerosas, gracias a una planificación más efectiva y más transparente de las eventualidades.

Los informes de la dirección de la empresa destinados al consejo de administración deberán proporcionar, con relación a las áreas sobre las que informan un análisis equilibrado sobre los riesgos significativos y sobre la efectividad del sistema de control interno para gestionar esos riesgos. Cualquier fallo o punto débil significativo del control que se ha identificado deberá discutirse en esos informes incluyendo las repercusiones que han tenido, que podrían haber tenido o que puedan llegar a tener con respecto a la empresa, y también las acciones que se han llevado a cabo para rectificar la situación. Cuando evalúa los informes a lo largo del año, el consejo de administración deberá:

- Evaluar cuáles son los riesgos significativos y analizar como han sido identificados, evaluados y gestionados.
- Analizar la efectividad del sistema vinculado al control interno para la gestión de los riesgos significativos, teniendo en cuenta, sobre todo, cualquier fallo o punto débil significativo que exista en el control interno y de los que se haga mención en el informe.
- Analizar si se han adoptado las acciones necesarias y de forma inmediata para remediar cualquier fallo o punto débil significativo.
- Analizar si los resultados indican la necesidad de disponer de un control más amplio del sistema del control interno.

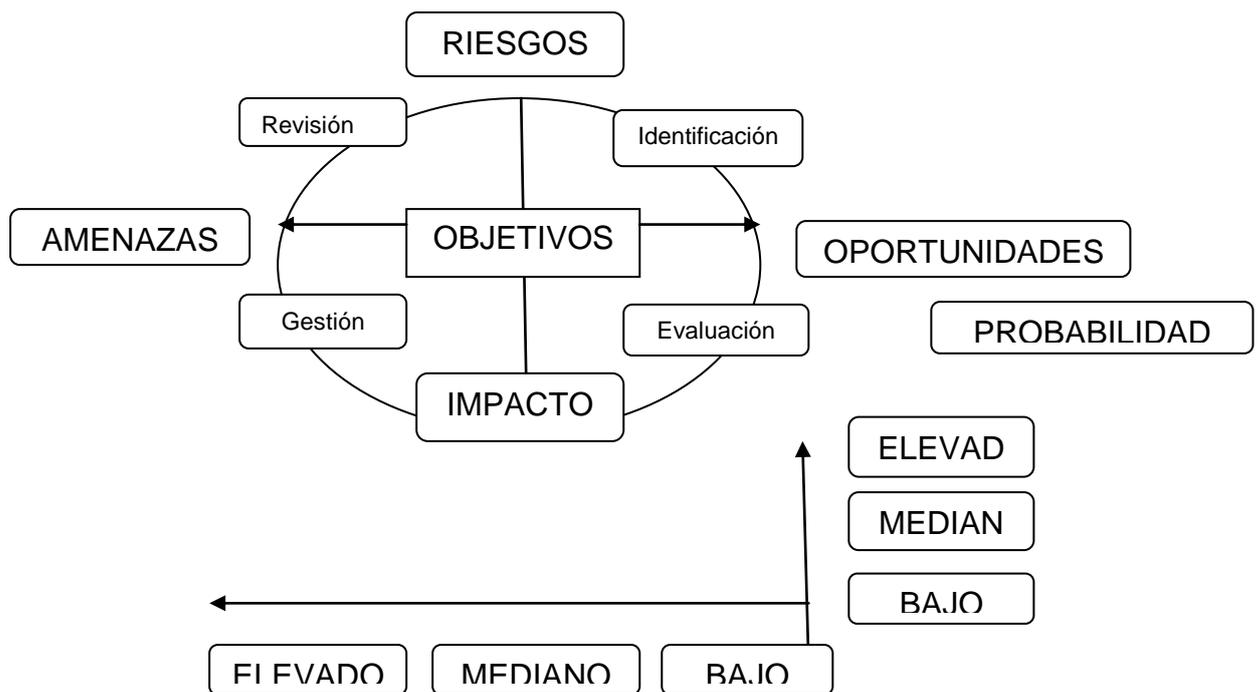
Las diferentes etapas de la gestión de riesgos se conoce generalmente:

La identificación. El proceso de la gestión de riesgos se inicia por un método para identificar todos los riesgos a los que se enfrenta una empresa, este deberá incluir a todas las partes que tienen experiencia, responsabilidades e influencia sobre el área afectada por los riesgos en cuestión, deberán identificarse y registrarse todos los

riesgos imaginables. Los riesgos empresariales representan realmente este tipo de cuestiones y no solo los riesgos más conocidos, como son los casos de fuerza mayor o los relacionados con la seguridad personal.

La evaluación. La siguiente etapa es la de evaluar la importancia que tiene los riesgos que se han identificado. Esta etapa deberá girar alrededor de la repercusión bidimensional, es decir, las consideraciones de la probabilidad, que ya hemos comentado con anterioridad.

Figura 1.3. La gestión de riesgos (2).



Fuente: Libro Manual Básico de Auditoría Interna.

Elaborado: Veronica Ortiz y Mery Guamán.

La gestión. Una vez se dispone del conocimiento sobre qué riesgos son significativos y qué riesgos lo son menos, el proceso requiere el desarrollo de estrategias para gestionar los riesgos con grave repercusiones y con una elevada probabilidad. Esto garantice que se

afronten todos los riesgos clave y que los recursos se encausen hacia las áreas que más preocupan y que se han identificado por medio de una metodología estructural.

La revisión. Todo el proceso de la gestión de riesgos y de los outputs deberá evaluarse y retomarse de una forma continuada. Esto también deberá incluir la actualización de estrategia para la gestión de riesgos, y la revisión de la validez del proceso que se está aplicando en el ámbito de toda la empresa.

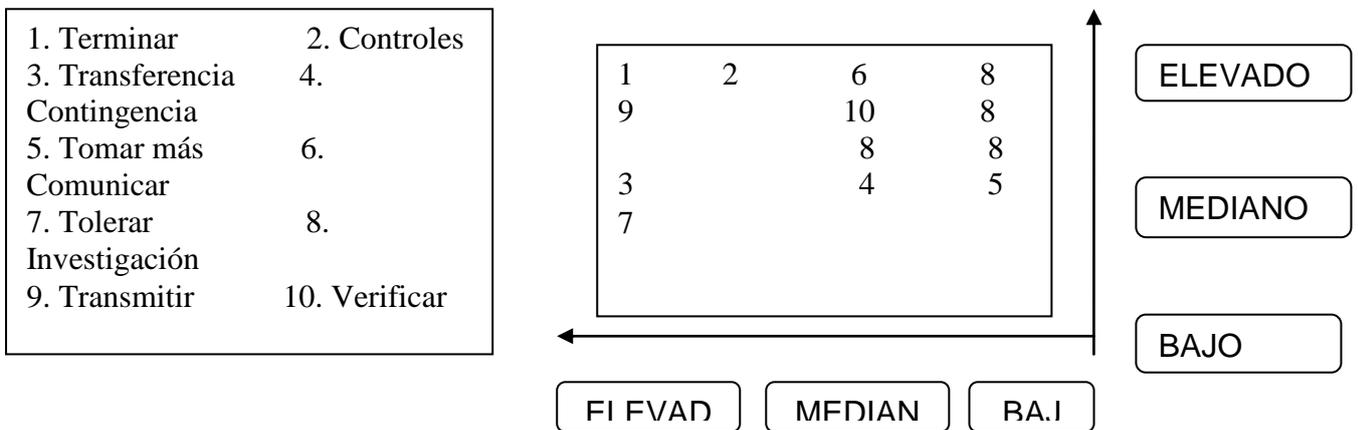
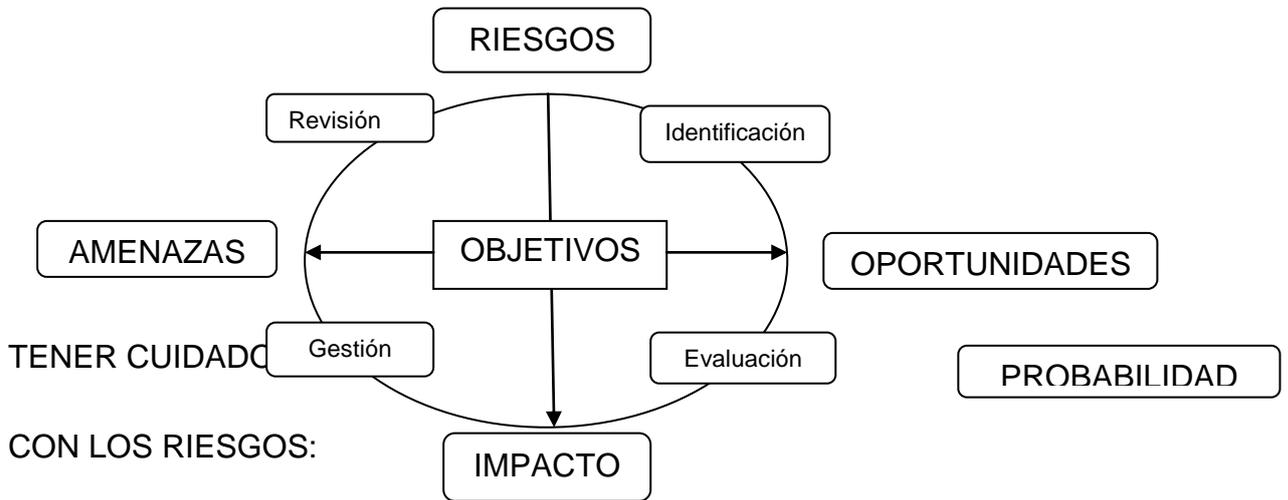
1.4.5 La disminución del riesgo por medio de los controles.

Hemos indicado que la gestión de riesgos es una parte importante del ciclo de riesgos, puesto que permite a una empresa establecer y evaluar sus controles internos e informar a los accionistas de que estos controles son sólidos. La estructura interna del control esta formada por todas esas disposiciones, rutinas y procesos específicos del control que impulsan a una empresa hacia la consecución de los objetivos en cuanto a la gestión de riesgos es necesario añadirla a nuestro modelo de riesgos para disponer de los tipos de respuesta ante los riesgos que nos garanticen que somos capaces de mantener el control.

Nuestro último modelo de riesgos aparece en la figura 1.4.

Hemos desarrollado diez medidas para analizar los riesgos que ya se han evaluado con respecto a las repercusiones y a la probabilidad.

Figura 1.4. La gestión de riesgos (3).



Fuente: Libro Manual Básico de Auditoría Interna.

Elaborado: Veronica Ortiz y Mery Guaman.

1. **Terminar.** En este caso, cuando el riesgo es grande, es imposible de contener o bien cuando los costes resultantes de esa contención resulten prohibitivos.
2. **Controles.** Una de las armas principales para afrontar los riesgos es disponer de mejores controles.
3. **Tranferencia.** Cuando los riesgos se evalúan como riesgos de alta repercusión pero de escasa probabilidad, es posible que deseemos adoptar una estrategia para difundir el riesgo siempre que esto sea posible.
4. **Contingencia.** Una respuesta útil ante un riesgo que, de nuevo, es de alta repercusión pero de escasa probabilidad se basa en llevar a cabo disposiciones de contingencias para el caso de que el riesgo se materialice.
5. **Tomar mas.** Una de las dimensiones de la estrategia para la gestión de riesgos se deriva del punto anterior cuando el índice para el impacto-probabilidad nuestras operaciones ubicadas en la parte inferior como bajo/ bajo/ para ambos factores, eso no significa necesariamente de que todo va ir bien.

La gestión de riesgos se trata de invertir el tiempo valioso y en saber donde invertirlos. Las áreas bajo/bajo son áreas maduras para una inversión adicional (para los asuntos comerciales) o maduras por un desarrollo innovador adicional (para los servicio del sector público).
6. **Comunicar.** Un aspecto de la gestión de riesgo que a menudo se omite, esta relacionado con un repercusión elevada y con una probabilidad media o elevada, allí donde los controles posiblemente no logran situar el riesgo en un nivel aceptado, es decir, una estrategia para comunicar el riesgo a los

stakeholders y hacerles comprender que este perjudica la capacidad de la empresa que para estar segura del éxito (en todo momento).

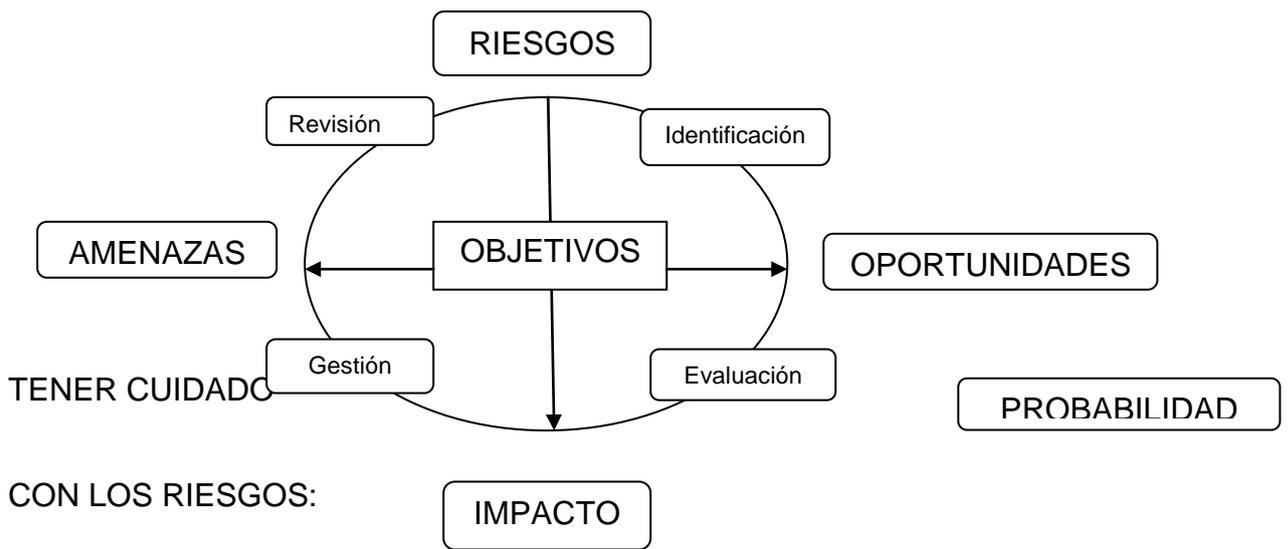
7. **Tolerar.** Los riesgos bajo/bajo que resultan de nuestro análisis no supondrán ninguna amenaza y como tales, pueden tolerarse.
8. **Investigación de la comisión.** Los sistemas más desarrollados para la gestión de riesgos le consideran algún tiempo de reflexión, en el que algunas de las decisiones pueden ser la de averiguar más sobre los riesgos, sobre sus repercusiones y sobre si existe la probabilidad de que se materialice, es decir, encargar una investigación adicional.
9. **Transmitir a alguien.** Algunos riesgos altos/alto crean un bloqueo, por culpa del cual estos solo podrán solucionarlos realmente personas ajenas a aquellas que participan en el ejercicio de la gestión de riesgos.
10. **Verificar a conformidad.** La última arma que existe en arsenal de la respuesta ante los riesgos suelen pasarse a menudo por alto. Se trata de centrarse en aquellas áreas en las que los controles son cruciales para minimizar los riesgos significativos y para garantizar que estos están funcionando como deben.

1.4.6 Los registros de los riesgos y el riesgo aceptado.

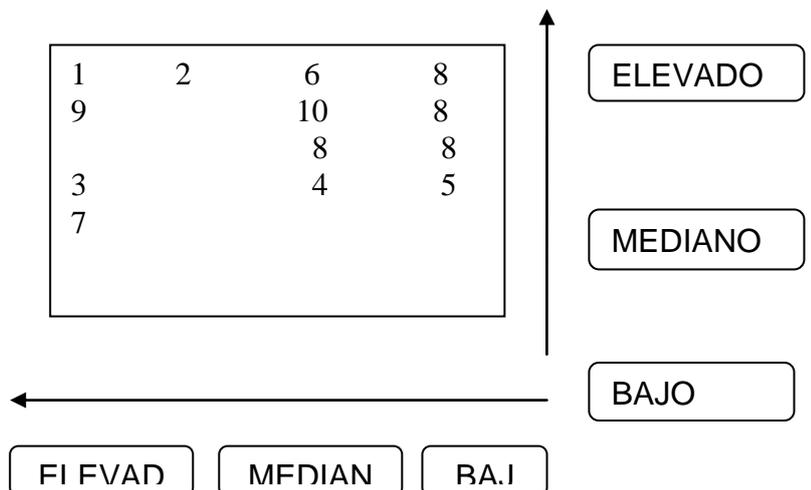
Es necesario conseguir que los modelos básicos de los riesgos sean más dinámicos a fin de incorporar las siguientes herramientas relacionadas con los riesgos: el registro de riesgos. Éste aparecerá en la figura 1.5.

Figura 1.5. La gestión de riesgos (4).

REGISTRO DE RIESGOS (Resumen)					
Objetivos.....					
Riesgos	Impacto	%	Controles existentes	Estrategias para la gestión de riesgos	Responsable



- | | |
|------------------|---------------|
| 1. Terminar | 2. Controles |
| 3. Transferencia | 4. |
| Contingencia | |
| 5. Tomar más | 6. |
| Comunicar | |
| 7. Tolerar | 8. |
| Investigación | |
| 9. Transmitir | 10. Verificar |



Fuente: Libro Manual Básico de Auditoría Interna.

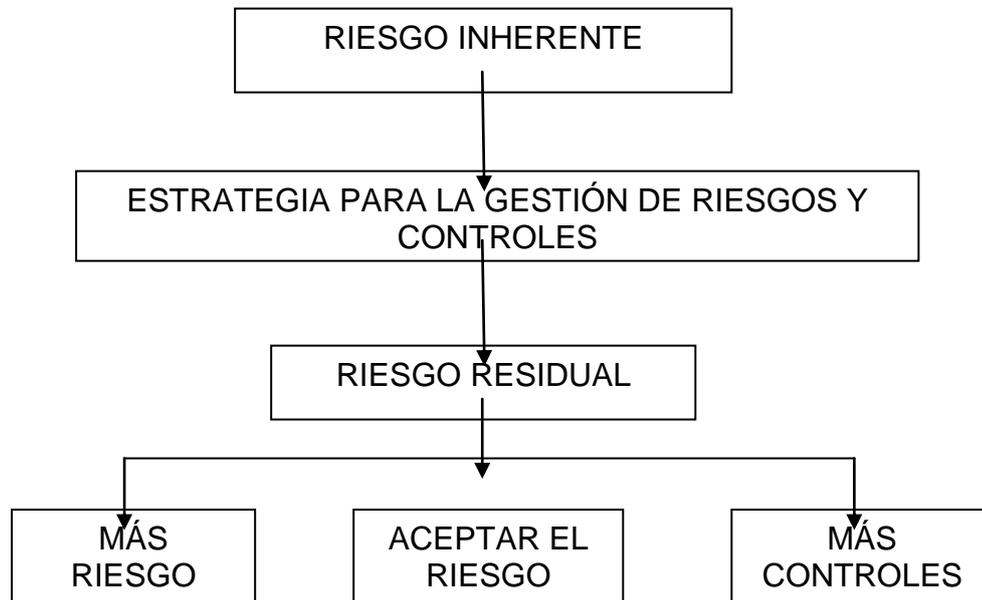
Elaborado: Veronica Ortiz y Mery Guamán.

Los registros de los riesgos actúan a modo de vehículo que recoge todo los análisis que se han realizado y todas las decisiones que se han tomado al respecto para los riesgos identificados. Mas aún, los riesgos pueden llegar a formar parte del proceso de un seguro en el que pueden utilizarse como una prueba de la actividad para la contención del riesgo, que apoya el informe del control interno.

Los registros de los riesgos pueden añadirse a este proceso para registrar las etapas arriba indicada y para que al final, se disponga tanto como de un registro como de un plan de acción.

El registro deberá actualizarse para que refleje los cambios que se produzcan en los objetivos, en los riesgos y en los controles internos y externos. Por su parte, todo esto sucede debido a que también se producen cambios en el entorno en el que trabajamos. Que se va a notar en el registro y que vamos a documentar como significativo, a diferencia de los registros inmateriales, dependerá de la persecución del riesgo, es decir, del nivel de riesgo aceptado, o lo que algunos llaman “la tolerancia ante el riesgo”. Un diagrama elemental da lugar a la base para considerar el nivel de riesgo aceptado, que es lo que se puede ver en la figura 1.6.

Figura 1.6. El nivel de riesgo aceptado.



Fuente: Libro Manual Básico de Auditoría Interna.

Elaborado: Veronica Ortiz y Mery Guamán.

El nivel de riesgo aceptado define como contemplamos el riesgo residual, después de haberlo manejado por medio de una estrategia apropiada, y si este es aceptable o no lo es, es decir, ¿el riesgo es aceptable tal cual o necesitamos hacer algo más para contenerlo o quizás debemos explotar aquellas áreas en las que el riesgo es demasiado bajo?. Conforme nos vamos haciendo mayores mas sabios, más ricos o más pobres, nuestra percepción del riesgo o nuestra aversión a asumir riesgos va cambiando, a veces en un sentido y a veces en el otro.”

Es muy difícil conocer el concepto del nivel (o tolerancia) del riesgo aceptado. Hay diversas posiciones, desde la situación en la que el consejo de administración de termina un nivel claro de tolerancia y se lo comunica a todas las personas que forman parte de la empresa, hasta cuando se autorice a las personas a gestionar sus propios niveles basados en sus responsabilidades.

El nivel de riesgos aceptado de varias empresas a empresa, de departamento a departamento, de sección a sección de equipo a equipo y lo que es más importante de persona a persona si la tolerancia al riesgo dentro de una empresa plantea a diferentes niveles sin ninguna explicación racional, es muy posible que tengamos problemas. Cuando una empresa asume una elevada tolerancia frente a los riesgos a todos los niveles de la misma no tendera a instalar demasiado controles sobre todo, si esos controles son caros un modelo que se utiliza para analizar el nivel de riesgo aceptado utiliza la escala.

Cuando analizamos la tolerancia al riesgo es necesario que introduzcamos el factor del control en la ecuación. Por que asumir riesgos es divertido, mientras seamos capaces de anticipar los problemas y de desarrollar un plan para contrarestarlos. Suele producirse una gran confusión como resultado de mezclar los riesgos brutos de los netos. Los riesgos que se asumen antes de haber preparado unas medidas para controlarlo son riesgos brutos, que también hemos llamado "riesgo inherente". Los riesgos que se han logrado contener, hasta donde sea posible, son riesgos netos, o lo que también llamamos "riesgos residuales".

1.4.7 La política de riesgos.

Para terminar lo haremos con una lista de los puntos que deberán aparecer en la política de riesgos publicadas y en la estrategia propiamente dicha:

1. Definir los riesgos y la situación del propósito de la empresa en general con respecto a la gestión de riesgos.
2. Definir la gestión de riesgos y la diferencia que existe entre el riesgo en alza y el riesgo a la baja.
3. Dejar claro los objetivos de la política de riesgos; mencionar por que necesitamos una postura definida ante la gestión de riesgos.

4. Los stakeholders y el lugar en los estos encajan y la necesidad de comunicar un mensaje claro y fiable .
5. Los antecedentes de los organismos reguladores y sus requisitos respecto con la gestión de riesgos (y prestar atención al código de gobernabilidad corporativa).
6. La postura frente al grado de riesgos aceptado, si se tiene en mente evitar riesgos, analizar los riesgos o un equilibrio medido.
7. ¿Por qué preocuparse? Proponer una lista de los beneficios que aporta la gestión de riesgo: mejores controles, mejor cumplimiento y una mayor responsabilidad, además de repercutir sobre la reputación de la empresa.
8. Los antecedentes del proceso de la gestión de riesgos (el ciclo de los riesgos) y como se ha integrado en la toma de las decisiones, en la planificación y en la gestión del cumplimiento.
9. Las respuestas y las estrategias frente a los riesgos que lleven a un mayor certidumbre para la consecución de los objetivos.
10. Los controles interno, lo que esto significa, por medio de ejemplos breves. Disponer de un control correcto significa instalar controles allí donde los riesgos sean evidentes y deshacerse de ellos, allí donde no se requieren.
11. Formación y seminarios: su importancia y su utilización.
12. Las funciones y las responsabilidades de todas las personas de la plantilla y de todos los especialistas como por ejemplo, el consejo de administración, el máximo responsable de riesgos, y las auditoría interna, la auditoría externa y las funciones técnicas basadas en el riesgo. La importancia del director de la unidad operativa.
13. Las estructuras que incluyen al consejo de administración, al consejo de auditoría, al cualquier comité de riesgos y los vínculos que existen como el máximo responsable de riesgos, con los equipos dedicados a la calidad y con los auditores.

14. Las clasificaciones o las categorías de los riesgos que se utilizan en el proceso de la gestión de riesgos.
15. Las herramientas y las técnicas: una orientación sobre la intranet que incluyen un guía breve sobre taller de trabajo relacionado con la autoevaluación de riesgos y controles (método, herramientas y principios implicados).
16. Los vínculos que existen con el modelo general del control interno que se aplica, haciendo una referencia especial a la necesidad de disponer de un buen entorno de control para apuntalar el proceso de los riesgos.
17. Los vínculos con las prácticas establecidas para el análisis de los riesgos que se ha integrado en los proyectos, en la seguridad, en la planificación de eventualidades etc.
18. El reporting sobre el aseguramiento de las responsabilidades generales, los puntos de evaluación, la validación de los informes y la utilización de los registros de los riesgos incluyendo las actualizaciones habituales.
19. La necesidad de integración en los sistemas de gestión existentes, por ejemplo la del comportamiento para emprenderlo.
20. Glosario de términos
21. A donde acudir en busca de ayuda.

La política podrá ser un documento breve que ofrezca un resumen de la postura de empresa con respecto a la gestión de riesgos y debe contener mensajes claros procedentes del consejo de administración. La estrategia para los riesgos entrará en más detalles y desarrollará una mayor guía sobre como poner en práctica la política.

1.4.8 La gestión de riesgos en toda la empresa.

La gestión de riesgos en toda la empresa o la gestión integral de riesgos es simplemente la ampliación de la gestión de riesgos a toda la empresa y de un modo integrado. Existen cinco

fases de desarrollo para la evaluación de riesgos en el ciclo. Cada una de las cinco fases es como sigue:

1. No se lleva cabo una evaluación de los riesgos y de los ciclos de la gestión estratégica no tiene en cuenta una identificación formal y una evaluación de los riesgos. Existen muy pocas empresa que todavía se encuentran en esta fase. Es posible que la política aplicada siga las siguientes líneas: “en todo caso, muchas de nuestros especialistas ya estan haciendo su propia evaluación de riesgos.”

2. En este caso la evaluación de los riesgos es un elemeto que se produce una vez al año, es decir, se trata de un ejercicio aislado que no está incluido en la estrategia de la empresa. Es posible que se realice una vez y que posteriormente, o bien se abandone o bien se lleve a cabo una vez al año, principalmente para cumplir con los requisitos de divulgación por lo cual la empresa ateniéndose hacia esos requisitos, informe que dispone de un sistema para la gestión de riesgos.

3. La fase número tres situa a la evaluación de los riegos dentro del ciclo para la gestión estratégica. De modo que, cuando se analiza de nuevo la estrategia a lo largo del año o siempre que se produzca un cambio en la trayectoria de la empresa también se analiza la evaluación de los riesgos clave. Son muchas las empresas que están en esta fase, en al que la evaluación de los riesgos representa un aspecto individual pero integrante del desarrollo de la estreategia. La política que se aplica en estos casos podría basarse en las siguientes líneas: “la evaluación de los riesgos está integrada en el análisis estratégico y si cambia la estrategia, también cambian las respuestas que se ofrecen en la gestión de riesgos.”¹

4. Esta fase coloca la evaluación de los riesgos justo en el punto central de la empresa. Impulsa el modo por medio del cual se determinan los objetivos, la estructura estratégica, los temas relacionados con el cumplimiento del cotrol, la toma de decisiones. Implica un cambio de cultura que se encamina hacia un análisis formal de los

¹ Spencer Pickett. K. H. (2007). Manual Básico de Auditoría Interna. Barcelona – España: Ediciones Gestión 2000. Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.

riesgos como parte de la vida empresarial. En este caso, todas las decisiones clave, los programas y los programas de cambios y sus proyectos así como los cambios en los recursos se basan en que éstas empresas se tiene en cuenta los riesgos en alza y los riesgos a la baja. Aquella empresas que reclaman una existencia de una gestión integral de riesgos serán las que han alcanzado la fase cuatro. La política que aplican podría resumirse en las siguientes líneas: “la evaluación de los riesgos es el centro de nuestras actividades y nos impulsan hacia la determinación de objetivos y hacia la evaluación de la estrategia y del rendimientos.”

5. En la fase final disminuye el término “riesgos” y desaparece del todo. La evaluación del riesgos está tan inmersa en la cultura de una empresa que se convierte en una parte implícita del sistema de valores corporativos y personal para todos aquellos que se implican con la empresa. Ya no existe una necesidad de hablar de una gestión de riesgos y de los registros de los riesgos por que es algo que se produce de una forma implícita.

La característica clave del modelo anterior es que algunas empresas que trabajan en sectores en el que los negocios son de alto riesgo como, por ejemplo, el mercado de derivados, ya han alcanzado la fase 5. Pero a efectos del reporting sobre la gobernabilidad corporativa debe formalizar sus planes diseñando un sistema para la gestión de riesgos y demostrar que este funciona bien para, a continuación, reintegrarlo lentamente en la infraestructura, a modo del motor de un barco, que late discretamente y de forma invisible de fondo, pero que impulsa el barco hacia delante. Las cuatro categorías de objetivos de gestión:

a. Estratégicos.

b. Operaciones.

c. Reporting.

d. Conformidad

Estos objetivos están en línea con ocho componentes principales que forman parte de la gestión integral de riesgos (ERM):

1. El entorno internacional.
2. La determinación de objetivos.
3. La identificación del evento.
4. La evaluación de los riesgos.
5. La respuesta de los riesgos.
6. Las actividades del control.
7. La información y la comunicación.
8. El control.

Y estos ocho componentes, en su intento de conseguir los cuatro objetivos principales, recorren a toda la empresa a varios niveles, que se describen como:

- a. A nivel de empresa.
- b. A nivel de división.
- c. A nivel de unidad empresarial.
- d. A nivel de subsidiaria.

La gestión integral de riesgos es un proceso que deben llevar a cabo el consejo de administración, los directivos y otro tipo de personal de la empresa. Este proceso se ha aplicado a la determinación de una estrategia válida para toda la empresa, se ha diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y se gestionan para que los riesgos se mantengan dentro del nivel de riesgo aceptado, a fin de proporcionar una garantía razonable con respecto a la consecución de los objetivos.

Las normas para el riesgo están constituidas alrededor de siete elementos principales:

- **Comunicarse y consultar.** Comunicarse y consultar con los stakeholders internos y externos en todas las fases del proceso de la gestión de riesgos y con respecto al proceso en su totalidad.
- **Establecer el contexto.** Establecer el contexto interno, externo y de la gestión de riesgos dentro del cual se producirá el resto del proceso. Deberán establecerse los criterios sobre que riesgos van a evaluarse y deberá definirse la estructura del análisis.
- **Identificar los riesgos.** Identificar donde, cuando por que y como podran evitarse los eventos y podrá ralentizarse el deterioro para mejorar la consecución de los objetivos.
- **Analizar los riesgos.** Identificar y evaluar los controles existentes. Determinar las consecuencias y la probabilidad y por lo tanto, el nivel de riesgo. Este análisis deberá considerar la gama de las consecuencias potenciales y como podrían estas llegar a producirse.
- **Evaluar riesgos.** Comparar los niveles estimados del riesgo frente a los criterios preestablecidos y analizar el equilibrio entre los beneficios potenciales y los resultados adversos. Esto permite tomar decisiones sobre el alcance y la naturaleza de los tratamientos requeridos y sobre las prioridades.
- **Tratar los riesgos.** Desarrollar e implantar estrategias específicas con una buena relación costes/eficacia y planes de acción destinados a incrementar los beneficios potenciales y a reducir los costes potenciales.
- **Controlar y evaluar.** Es necesario controlar la efectividad de todos los pasos del proceso de la gestión de riesgos. Esto es importante para conseguir una mejora continuada. Es necesario controlar los riesgos y la efectividad de las medidas del tratamiento para asegurar que las circunstancias cambiantes no van a alterar las prioridades.

La auditoría interna es una función de la empresa, establecida por la alta dirección, para controlar la gestión de riesgos en la empresa y los procesos de control. Durante la evaluación de los sistemas críticos para el control y de los procesos de la gestión de riesgos, el auditor interno puede proporcionar una ayuda importante a la dirección de la empresa.

Existe un apartado dedicado a la función de la auditoría interna que sugiere que puede influir algunos o todos los puntos que aparecen a continuación:

- Enfocar el trabajo de la auditoría interna con relación a los riesgos significativos, que son los que ha identificado la dirección de la empresa, y auditar los procesos relacionados con la gestión de riesgos en todo los ámbitos de una empresa.
- Proporcionar un aseguramiento a la gestión de los riesgos.
- Proporcionar un apoyo activo y una ampliación en el proceso de la gestión de riesgos.
- Facilitar una identificación/evaluación de los riesgos y formar al equipo que se dedica al control en la gestión de riesgos y en el control interno.
- Coordinar el reporting de los riesgos con el consejo de administración, con el comité de auditoría, etc.

Las características de los riesgos.

Toda empresa tendrá su propia interpretación del riesgo. Y esta interpretación debe concordar con el mercado, con la cultura de empresa y con el propósito de la misma. Para ayudar a alinear el proceso de la gestión de riesgos con los sistemas y con los procedimientos de la empresa, muchas empresas recogen los riesgos de un modo estructurado, por medio de un conjunto de categorías que son apropiadas. Podríamos evaluar algunas de las guías de riesgo publicadas y bien conocidas, y analizar los apuntes que contienen con respecto al establecimiento de categorías. La gestión de riesgos distingue tres categorías principales de riesgo:

- **Externo.** Surge del entorno externo y no se encuentra completamente dentro de los controles de la empresa; pero se pueden tomar medidas para mitigarlo. En esta categoría encontramos los riesgos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales/reguladores medio ambientales.
- **Operativo.** Con relación a las operaciones existentes, entrega y estructuración actuales y mantenimiento de la capacidad y de la aptitud. Incluye la entrega, los fallos en los servicios y/o en el producto, la entrega del proyecto, la capacidad y la aptitud, los recursos, la relación, las operaciones, la reputación, el cumplimiento y la aptitud para la gestión de riesgos, la gobernabilidad, el scanning, la resistencia y la seguridad.
- **Cambio.** Los riesgos creados por decisiones que buscan esfuerzos nuevos más allá de la aptitud actual. Aquí incluimos los objetivos, los programas para cambios, los proyectos nuevos y políticas nuevas.

1.4.9 La autoevaluación del control.

El éxito de la gestión de riesgos en el ámbito de la empresa depende de que exista un proceso integrado que garantice que los riesgos se analizan y se gestionan en toda la empresa y que se hace de un modo dinámico y significativo. Existen muchas técnicas que permiten acceder a todas las partes de la empresa, de modo que la autoevaluación por parte del equipo de acción directa logre convertirse en una norma. Algunos defienden la utilización generalizada de cuestionarios que son cumplimentados por los empleados clave como un modo de evaluar si existen operaciones que están en peligro y si los controles analizan estas áreas de riesgo adecuadamente.

Otra técnica es la utilización de entrevistas realizadas a los directivos de determinadas unidades de negocio para valorar si el área está bajo el control o no lo está. Otro modo de enfocar la situación es el de encargar evaluaciones exhaustivas sobre los riesgos para aquellas partes de la empresa que presentan un perfil elevado. El punto importante que se

debe recordar es la necesidad de combinar la técnica de la autoevaluación de riesgos y controles con el proceso general de la gestión de riesgos se puede aplicar un enfoque escalonado.

Fase 1. El interés general: se basa en interés y los centra en un impulso a favor de la empresa para conseguir que diferentes equipos especialistas hablen sobre su enfoque de la gestión de riesgos.

Fase 2. La resonancia de la investigación. Desarrollar una base de datos que contengan una orientación sobre las mejores prácticas y averiguar que están haciendo otras empresas del mismo sector. Elaborar una lista de control con los temas que deben analizarse al formular e implantar una política de riesgos en la empresa.

Fase 3. La persona responsable. Definir las respectivas funciones y responsabilidades. En especial se necesita alguien que defienda la causa y que pueda definir una trayectoria para la empresa.

Fase 4. El interés de la alta dirección. Asegurarse la existencia de un defensor en el consejo de administración que pueda garantizar que la gestión de riesgos está firmemente asentada en la agenda de la empresa. Un modo de hacerlo es conseguir que el consejo de administración y el comité de auditoría lleve a cabo su propia evaluación para descubrir los diez riesgos más importantes antes de iniciar el proceso.

Fase 5. Los seminarios de concienciación. Es de los más importante conseguir reunir a los participantes clave de toda la empresa en una serie de eventos para proporcionar comprensión para fomentar el convencimiento y para garantizar que todos los directivos aceptan que tienen una responsabilidad clara y directa en la gestión de riesgos con relación a sus áreas de responsabilidad.

Fase 6. Crear una infraestructura: casi todo lo dicho hasta ahora girará alrededor de la creación de un sistema de información adecuado que tipifique y recoja las actividades destinada a los riesgos en un formato formal de reporting para el aseguramiento. Además deberá decidirse, con respecto a las actividades destinadas a los riesgos, si están se llevarán a cabo en toda la empresa o sólo en aquellas áreas que muestren un perfil elevado.

Fase 7. Ejercicios sobre riesgos: en este caso la empresa tendrá que orquestar encuestas y/o talleres de trabajo facilitados del modo que mejor encajen con respecto a la estructura y a la cultura de la empresa.

Fase 8. Integrados. Una gran parte de lo comentado hasta ahora necesitará basarse en la definición de la función y de las competencias del máximo responsable de riesgos o de la persona equivalente y deberá asegurarse que el proceso de la evaluación en los riesgos de revisará y se actualizará tanto regularmente como cuando se produzcan.

1.4.10 La función de la auditoría interna en la gestión de riesgos.

Ahora tenemos que abordar como encaja la auditoría interna en la ecuación de los riesgos. A modo de inicio diremos que los auditores interno deben tener en cuenta los riesgos clave y que “el auditor interno deberá estar alerta ente los riesgos significativos que puedan afectar a los objetivos, a las operaciones o a los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por si solos, incluso si se llevan a cabo con un cuidado profesional no garantizan que se pueda identificar todos los riesgos significativos”.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar y contribuir a mejorar la gestión de riesgos y los procesos de control de la gobernabilidad utilizando un enfoque sistemático y disciplinado. Por otro lado las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán controlar y evaluar la efectividad del sistema para la gestión de riesgos que existe en la empresa.

Este punto de vista representa un desafío importante para el auditor interno al que se le ha pedido que apoye el movimiento relacionado con los riesgos, por que a la vez debe cumplir una función independiente de aseguramiento.

CAPÍTULO II

CONTROL INTERNO.

2.1 Definición e importancia.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen los riesgos de la pérdida de activos y ayudan a asegurar la fiabilidad de la situación financiera y la conformidad con las leyes y las regulaciones. Debido a que el control interno es útil para muchos propósitos importantes se están produciendo llamamientos crecientes con respecto a la creación de mejores sistemas de control y de las fichas de informes sobre ellos. El control interno se contempla cada vez más como una solución ante la existencia de una variedad de problemas potenciales.

Un sistema para el control interno incluye las políticas, los procesos, las tareas, los comportamientos y los demás aspectos de una empresa que, si los tomamos en conjunto:

- Facilitan su funcionamiento efectivo y eficiente permitiéndole responder de forma adecuadas ante negocios significativos, ante un cumplimiento financiero y operativo y ante otros riesgos para conseguir los objetivos y ante otros riesgos para conseguir los objetivos de la empresa. Esto incluye salvaguardar los activos frente a un uso inapropiado, frente a su pérdida frente a un fraude y garantizar que las responsabilidades están identificadas y se gestionan.
- Ayudan a garantizar la calidad del reporting interno y externo. Esto requiere el mantenimiento de los registros y de procesos más adecuados que generen un flujo de información oportuna, relevante y fiable procedente del interior y del exterior de la empresa.

- Ayudan a garantizar la conformidad con las leyes y con las regulaciones aplicables pero también con las políticas internas, relacionadas con la conducta en los negocios.

Las responsabilidades de la dirección de la empresa.

El consejo de administración es responsable del sistema para el control interno de la empresa. Deberá determinar las políticas adecuadas para el control interno y tratar de conseguir un aseguramiento que le permita comprobar satisfactoriamente que el sistema está funcionando con efectividad. El consejo de administración deberá garantizar, además, que el sistema del control interno resulta efectivo para la gestión de riesgos tal y como se aprobó.

Si bien el consejo de administración es el que determina la trayectoria general de la empresa, es la dirección de la empresa quien debe implantar controles buenos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Determinar la necesidad de controles.
- Diseñar los controles adecuados.
- Implantar esos controles.
- Verificar que se están aplicando correctamente.
- Mantener y actualizar los controles.
- Incluir los temas arriba anunciados en un esquema de que trate la evaluación el cumplimiento por parte de la dirección de la empresa.

La función de la auditoría interna.

Al auditor interno le incumbe el estado de control en el que se encuentra una empresa:

“ Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán ayudar a la empresa en su intento de mantener los controles efectivos por medio de la evaluación de su objetividad y de su eficacia y fomentando una mejora continuada.” La función de los auditores con respecto

a los sistemas para el control interno se distingue de la dirección de la empresa puesto que incluye:

- Analizar aquellas áreas que están más expuestas a los riesgos y que están relacionadas con los objetivos claves del control que ya hemos mencionado con anterioridad.
- Definir y preparar un programa para revisar esos sistemas de perfil elevado que atraen a la mayoría de los riesgos.
- Revisar cada uno de esos sistemas por medio de un exámen y realizar una evaluación de sus sistemas asociados del control interno para determinar hasta que punto se están cumpliendo los cinco objetivos claves de control.
- Informar a la dirección de la empresa sobre si los controles están funcionando o no adecuadamente y con eficacia a fin de fomentar la consecución de los objetivos de los sistemas y de los controles.
- Recomendar cualquier mejora necesaria para consolidar los controles, siempre que se considere apropiado, a la vez que debe quedar claro cuales son los riesgos involucrados, a consecuencia de los cuales se recomiendan estos cambios.
- Continuar con el trabajo de auditoría para averiguar si la dirección de la empresa ha actuado siguiendo las recomendaciones de la auditoría.

Basándose en los resultados de la evaluación de los riesgos las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar la idoneidad y la efectividad de los controles que cubren los sistemas para la gobernabilidad de la empresa, para las operaciones y para la información. Esto deberá incluir:

- La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa.
- La efectividad y la eficiencia de la operaciones
- La salvaguarda de los activos
- La conformidad con las leyes, la regulaciones y con los contratos.

La elaboración del modelo de control.

Una de las características importantes del control esta relacionada con la necesidad de contener la actividad dentro de los límites o márgenes prefijados. Vamos a corregir nuestro modelo para incorporar esos límites. Es la actividad la que empuja a una empresa hacia adelante, hacia la consecución de los objetivos, manteniendo las actividades dentro de las normas redactadas. Se aplican controles que son obligatorios, cuya función es la de contener y la de restringir a los límites para garantizar que solo acceden a la empresa y las personas adecuadas, que estas sólo hacen cosas correctas y que no pueden acceder a cualquier cosa que esta fuera de los límites de sus cometidos. La tendencia que se ha instalado en las empresas que delegan y en las que cada unidad de negocio es bastante autónoma depende de una serie de límites que se determinan de forma local para toda la empresa. Cada unidad local tiene su propia percepción sobre como deberá fijarse esos límites y cuanta libertad de acción se permita con respecto a cada uno de los valores extremos de sus límites.

Realizar el trabajo de los controles.

El control puede definirse como uno de los temas individuales más importantes que el auditor debe llegar a dominar. La justificación principal de la función de la auditoría interna gira alrededor de la necesidad de revisar los sistemas del control interno, además de realizar todas las actividades relacionadas con la auditoría, pero que, en gran medida, no serían más que una cuestión subsidiaria, si las comparamos con esta tarea. Una buena comprensión del concepto del control y de cómo debe aplicarse este en la práctica es una habilidad importante que se tarda en adquirir muchos años. A continuación aparecen unas series de cuestiones que subrayan el concepto de los controles:

- Los controles son todas aquellas medidas concebidas para fomentar la consecución de los objetivos acordados.
- Todos los controles tienen un coste correspondiente y la idea en la que se basan en que los beneficios subsidiarios deberán compensar el desembolso requerido.
- Los controles son una responsabilidad para aquellos que los manejan y no deberán contemplarse de una forma aislada.
- El control interno está relacionado con las personas, puesto que los controles solo funcionan bien si están adaptados a las necesidades de los usuarios en términos de practicabilidad y utilidad.
- Un control excesivo está tan malo como un control insuficiente, puesto que el resultado es que surge la impresión de que en algún lado alguien está controlando las actividades, en tanto que eso puede que en realidad que no sea así.
- La entropía es la tendencia al desmoronamiento y no existen los sistemas de control que alcance en sus objetivos, si no se revisan y se actualizan con regularidad.
- La cultura de la empresa afecta al tipo de característica del control que existe. Este puede tener una naturaleza burocrática o flexible.

2.2 La estructura del control – los criterios del control.

Tener una visión amplia de los controles significa que estos cubren todos los aspectos de una empresa y que existe una necesidad clara de aunar esfuerzos entre los diferentes conceptos de control para dar lugar a un todo integrado, que es precisamente la estructura del control.

La evaluación de los riesgos y el diseño del control están fragmentados cuando no van sujetos a una estructura clara de control, y cualquier esfuerzo de la auditoría que no este dirigido hacia la gran visión en conjunto también será menos útil.

El entorno del control.

El entorno del control es el que determina el tono, que es el que en una empresa influye sobre la toma de conciencia de las personas con respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno y proporciona disciplina y estructura. Los factores del entorno del control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la personas en la empresa, la filosofía de la dirección de la empresa y su estilo de gestionar; también el modo por medio del cual la dirección de la empresa asigna autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados; la tensión y la tendencia de acción que proporcionan el consejo de administración.

La evaluación de los riesgos.

Toda entidad se enfrenta a una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas que deben evaluarse. Una condición previa para la evaluación de los riesgos es la elaboración de objetivos que estén vinculados a diferentes niveles y que tengan una consistencia interna. La evaluación de los riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

Las actividades de control.

Las actividades relacionadas con el control son aquellas políticas y aquellos procedimientos que ayudan a garantizar que las directivas de la dirección de la empresa se están llevando a cabo. Ayudan a garantizar que se están llevando a cabo las actividades necesarias para analizar los riesgos que se oponen a la consecución de los objetivos de la empresa. Las actividades relacionadas con el control se realizan en toda la empresa, a todos los niveles, e incluyen todas las funciones. Estas actividades están formadas por un abanico de tareas tan diversas como las aprobaciones, las autorizaciones, las verificaciones, las reconciliaciones,

las revisiones del cumplimiento operativo, la seguridad de los activos y la separación de funciones.

La información y la comunicación.

La información pertinente deberá ser identificada, recogida y comunicada de una forma y en un margen de tiempo tales que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información dan lugar a informes que contienen información operativa, financiera y relacionada con la conformidad, que permite gestionar y controlar la empresa. La comunicación efectiva también deberá producirse en un sentido más amplio, es decir debe fluir hacia abajo, hacia arriba y recorriendo toda la empresa. Todo el personal debe recibir un mensaje claro procedente de la alta dirección que indique que las responsabilidades relacionadas con el control deberán tomarse en serio. También es necesario que exista una comunicación efectiva con otras partes relacionadas con la empresa, tales como los clientes, los proveedores, las entidades reguladoras y los accionistas.

El control.

Se trata de un proceso que evalúa la calidad del cumplimiento a lo largo del tiempo. Esto se consigue poniendo en marcha actividades de control, evaluaciones individuales o la combinación de ambas cosas. El control continuado se producen en el curso de operaciones. Este incluye una gestión y una supervisión regular de las actividades y de otras acciones que el personal lleva a cabo en cumplimiento de sus obligaciones.

La estructura del control es una herramienta poderosa en el sentido de que permite a una empresa centrarse en las estructuras clave, en los valores y en los procesos que conjuntamente forman este concepto del control interno, alejándose del enfoque financiero limitado que es el que solía utilizarse.

El control deberá cubrir la identificación y la reducción de los riesgos. Estos incluyen no solo aquellos riesgos conocidos y que están relacionados con la consecución de un objetivo específico, sino también otros dos riesgos que son mucho más fundamentales para la viabilidad y para el éxito de la empresa. Estos son:

1. El fracaso en mantener la capacidad de la empresa para identificar y para aprovechar las oportunidades.
2. El fracaso en mantener la capacidad de la empresa para responder y para adaptarse a riesgos y a oportunidades inesperados y tomar decisiones basándose en la información que ofrecen los indicadores en ausencia de una información definitiva.

Los principios deben organizarse siguiendo las cuatro agrupaciones de criterios para la estructura del control que los comentamos a continuación:

El propósito. El modelo se inicia con la necesidad de una dirección clara y con un sentido para el propósito. Estos incluye los objetivos, el propósito, la visión y la estrategia; los riesgos y las oportunidades; las políticas; la planificación, y los objetivos y los indicadores de cumplimiento.

El compromiso. Las personas que trabajan en la empresa deben entender la identidad y los valores de la misma y deben identificarse con estos. Aquí se incluyen los valores éticos y la integridad, las políticas destinadas a los recursos humanos, la autoridad, la responsabilidad y la confianza mutua.

La habilidad. A las personas se les debe dotar de los recursos y de la competencia necesarios para que sean capaces de comprender y de cumplir con los requisitos del modelo de control. Aquí incluimos los conocimientos, las habilidades y las herramientas, los procesos de comunicación, la información, la coordinación y las actividades relacionadas con el control.

La acción. Esta etapa implica llevar a cabo la actividad que se está controlando. Ante de que los empleados actúen deben tener un propósito claro, un compromiso para conseguir sus metas y la habilidad necesaria para manejar los problemas y las oportunidades.

Aprender y controlar. Las personas debe apoyar la evolución de la empresa y ser parte de la misma esto incluye el control de los entornos interno y externo, el control de la puesta en marcha, los posibles desafíos, la reevaluación de la necesidades de información y de los sistemas de información, seguimiento de los procedimientos y la evaluación de la efectividad del control.

2.3 Otros modelos de control

Los criterios de control son una estructura de control bien conocidas y proporcionan la mayor parte de lo que una empresa tiene que tener en cuenta cuando se plantea desarrollar su propia estructura. Esta norma de control, incluye la seguridad y el control de los sistemas de la tecnología de las información (TI) como apoyo a los modelos empresariales. Existen varias definiciones que se aplican a esta norma y entre estas las siguientes:

- El control
- El objetivo de control por medio de las TI
- La gobernabilidad por medio de la TI

2.4 El vínculo con la gestión de riesgos.

La primera es la autoevaluación de riesgos y controles, en la que los riesgos inherentes se tiene en cuenta y se evalúan en el marco de un taller de trabajo para garantizar que todos los controles necesitan una actualización están estrechamente relacionada con los riesgos con los que se han contemplado. La segunda son los criterios de la gobernabilidad corporativa que indican la actuación y la responsabilidad del consejo de administración y del comité de

auditoría. Aquellos modelos para el control que fracasen en su intento de vincular su propósito con la estructura de la gobernabilidad resultarán confusos. De esta forma el modelo adopta y enlazan los esfuerzos invertidos en el control.

2.5 Los mecanismos de control.

Los mecanismos de control son todas esas disposiciones y todos esos procedimientos que están en funcionamiento para garantizar que se van a conseguir el objetivo de la empresa. Consiste en mecanismos individuales utilizados por las personas y por los procesos en todos los ámbitos de la empresa.

Los tipos de control.

Los controles principales pueden clasificarse de diferentes formas. Una forma es clasificarlos como sigue:

1. Directivos
2. Preventivos
3. Detectivos
4. Correctivos

Los controles en las prácticas.

Los controles deben funcionar bien. Según el cual estos deberían ser inteligentes en sentido en que deberían ser "inteligentes" en el sentido en que deberían ser:

- Específicos.
- Susceptibles de ser medidos.
- Alcanzables.
- Orientados hacia los resultados.
- Oportunos.

Algunos de los mecanismos de control más tradicionales que pueden aplicarse incluye:

1. La autorización.

2. Las limitaciones de acceso físico.
3. La supervisión.
4. La verificación de la conformidad.
5. Las manuales de procedimientos.
6. La contratación y las prácticas destinadas al desarrollo de la plantilla.
7. La separación de las funciones.
8. La organización.
9. La numeración secuencial de los documentos y de los escritos controlados.
10. Las conciliaciones.
11. La gestión del proyecto y de la consecución.
12. Los controles de los sistemas financieros.
13. La seguridad de la tecnología de la información.
14. La gestión del cumplimiento.

La idoneidad de los controles.

En términos de evaluar la idoneidad de los sistemas para el control interno existen algunas señales de peligro que deberán tratar de localizarse, puesto que podrían reducir la eficiencia del entorno del control. Estas son las siguientes:

- La capacidad del alta dirección de hacer caso omiso del control aceptado.
- Una plantilla insuficiente y la existencia de puestos vacantes.
- Una cultura escasa de control.
- Una conspiración de la plantilla.
- Una dependencia de un único indicador de cumplimiento.
- Una dependencia de la memoria.
- Un registro retrospectivo de la operación.

- Una delegación incontrolado de tareas.

2.6 La importancia de los procedimientos.

Los controles preventivos ya estaban presentes en nuestro modelo y estos giran alrededor de los parámetros superiores e inferiores de control, por encima y por debajo de la línea de consecución. A continuación hemos fijado niveles adicionales más allá de los dos parámetros y hemos situado los controles detectivos más allá de los parámetros de control. Estos controles detectivos recogerán aquellas operaciones y aquellas actividades que queden fuera de los límites de los (parámetros) aceptables o que probablemente vayan a quedar fuera de esos límites. Los controles detectivos tenderan a basarse en la información y pondrán en marcha las alarmas cuando se requiera la intervención de la dirección de la empresa para manejar una actividad que resulta confusa o que muestra una tendencia a volverse confusa. Los controles correctivos, tal y como hemos comentado anteriormente, son medidas diseñadas para corregir cualquier desviación que de haya detectado y por lo tanto, las flechas empiezan en el control correctivo y a continuación, vuelven hacia los parámetros de control. Lo último que hemos añadido los controles suaves que se centran en los corazones y en las mentes de las personas para animarles a asumir la responsabilidad de sus controles y a actuar siempre que sea apropiado.

2.7 La integración de los controles.

A continuación comentaremos cada una de las características de la integración de controles:

1. El cumplimiento. El proceso para evaluar los riesgos deben encajar en el cumplimiento del sistema de gestión y debe estar integrado en el mismo.

2. Las comunicaciones. El modelo de control a mejorado al añadir el punto de una buena comunicación en la empresa.
3. La política, la competencia y la formación. El eje crucial del modelo de control es la política para el control interno.

2.8 La falacia de la perfección.

Cuanto mayor sea la incertidumbre relacionada con los objetivos por conseguir, más medidas se van a necesitar para reducirla. Pero las medidas normalmente costarán dinero, tiempo y tenderán a provocar un incremento en el trabajo, si se pretende llegar a los resultados finales, por lo cual, se aconseja tener en cuenta los siguientes:

- Los controles tienden a costar dinero y a ralentizar a una empresa.
- Los controles se necesitan para ayudar a gestionar los riesgos en los negocios de una empresa.
- Los controles no pueden garantizar el éxito.
- Son las personas las que llevan a cabo el control y por tanto, este depende del modo en que estas se comporten y se relacionen entre ellas.
- Incluso la empresa mejor gestionada puede fallar.
- Es una falacia creer que los controles garantizarán el éxito y que solo es cuestión de cuantas medidas se necesitan y de cual es el mejor modo de implantarlas.

2.9 La formación necesaria para la concienciación en el control interno.

Si todos los implicados tienen una comprensión clara de los controles internos y si están motivados para establecer buenos controles que estén en línea con las operaciones y con las funciones de una empresa para la que se han evaluado los riesgos, es más probable que esos controles funcionen bien. Una formación dirigida

a la concienciación de la plantilla es una forma de conseguir que el mensaje recorra toda la empresa, pero, a menudo este punto se desaprovecha y no se incluye en los ejercicios de la autoevaluación de riesgos y controles que ya se están haciendo populares.

Los puntos adicionales que completan el modelo se describen a continuación:

La auditoría de los riesgos inherente. La función de la auditoría interna y de la externa se sobreponen en el modelo de control.

La auditoría de los riesgos residuales. La auditoría interna también debe ocuparse de que los riesgos que todavía siguen presentes, después de aplicar los controles, se hayan comprendido por completo y sean aceptables.

La relación del control interno. Uno de los constituyentes más importantes del modelo de control en su integración en la relación del control interno que se ha hecho pública.

CAPÍTULO III

LA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA.

3.1 Concepto e importancia de la auditoría interna.

La auditoría interna es una actividad independiente para el aseguramiento de los objetivos y de consultoría, que ha sido diseñada para añadir valor y para mejorar las operaciones de una empresa. Ayuda a una empresa a conseguir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y para mejorar la efectividad de la gestión de riesgos, del control y de los procesos de la gobernabilidad.

Los desafíos relacionados con la profesión de la auditoría interna son la gobernabilidad corporativa, la gestión de riesgos y el control. Estos desarrollos determinan el contexto para la función de la auditoría interna.

La auditoría interna es importante porque esto se proporciona de forma interna en la empresa y es diferente al de la función de la auditoría externa. Años atrás el IIA (Institute of Internal Auditors) estuvo tentado de considerar el hecho de cambiar el nombre de la auditoría interna para reflejar el enfoque moderno y crecientemente profesional. Pero no se consiguió una alternativa y la idea se dejó de lado.

La independencia. El concepto de la independencia es fundamental. La auditoría interna no puede sobrevivir si no es objetiva. Todas las definiciones de la auditoría interna introducen el concepto de la independencia, si bien, su alcance y como esta se consigue es un tema aparte. La función de la auditoría debe tener un estatus importante y debe ser capaz de distanciarse de la operación que se está revisando, si quieres ser útil. Si esto no se consigue, dará lugar a un defecto fundamental en el servicio de la auditoría, y algunas funciones de la auditoría interna no serán capaces de cumplir las normas.

El aseguramiento y la consultoría. Esta parte de la definición se refiere al cambio fundamental que se ha producido en la función de la auditoría interna. Este cambio deja claro que la visión del pasado con relación al aspecto del asesoramiento y de la consultoría que tenía la auditoría se ha convertido ahora en un apoyo de consultoría adicional y completo de la función.

La auditoría interna puede proporcionar consejo y ayuda a la dirección de la empresa de la forma que mejor se adapte a las necesidades de cada directivo.

Durante el compromiso de la consultoría, los auditores internos deberán evaluar la consistencia de los riesgos con relación a los objetivos del compromiso y deberán estar alerta ante la existencia de otros riesgos significativos. Mientras tanto, la función principal de la auditoría interna es la de proporcionar una garantía independiente, según la cual la empresa está (o no está) gestionando bien los riesgos. La auditoría interna puede proporcionar una garantía sobre hasta qué punto los controles son capaces de analizar los riesgos, pero lo que no puede es ofrecer una garantía absoluta.

El auditor interno deberá estar alerta ante la presencia de riesgos significativos que puedan afectar a los objetivos, a las operaciones o a los recursos. Con todo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso si se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que se logren identificar todos los riesgos significativos.

La actividad. El hecho de que la función de la auditoría interna sea una actividad es importante. Por que esto significa que se trata de un servicio definido, si bien no necesariamente tiene que estar ubicado en la propia empresa (por ejemplo, puede tratarse de una externalización del trabajo).

Esta diseñada para añadir valor. Puesto de que se trata de un servicio, la auditoría debe crear una base frente al cliente y debe comprender las necesidades de la empresa. En este caso la función del servicio deberá procurar un beneficio definido a la empresa y no dar lugar a una auditoría interna que trabaje en función de sus propias metas misteriosas. La

cuestión de añadir valor deberá estar por encima de todo en las mentes de los directivos ejecutivos de auditoría y esta característica deberá impulsar todo el proceso de auditoría.

Y mejorar las operaciones de una empresa. Esto pone en juego la noción de la mejora continuada. La verdadera función de los auditores es la de estar presente para mejorar las cosas y no para investigar a las personas y pillarlas en una falta. En cierto modo, si el director ejecutivo de la auditoría no puede demostrar que los auditores están mejorando la empresa, tendrá pocos motivos para resevar recursos a este servicio.

Ayuda a una empresa a alcanzar sus objetivos. La tarea de la auditoría interna está en tener siempre en cuenta los objetivos corporativos de la empresa. Conseguir que una empresa tenga éxito es el impulsor clave de la gobernabilidad corporativa (una empresa mal gestionada no tendrá éxito), de la gestión de riesgos (en la que los riesgos afectan a los objetivos por alcanzar son el enfoque principal) y de los controles internos que tratan de asegurar que los objetivos se cumplan. Más aún, es la búsqueda del éxito de la empresa a largo plazo lo que debe guiar a la auditoría interna, por que de lo contrario no habrá muchos motivos para crear el equipo.

Un enfoque sistemático y disciplinado. La auditoría interna es actualmente una profesión bien desarrollada. Esto significa que dispone de un conjunto claro de normas profesionales que es capaz de trabajar según la directrices de las mejores prácticas para ofrecer un servicio de calidad, una medida de esta profesionalidad esta en que la empresa puede esperar de sus auditores que estos apliquen un enfoque sistemático y disciplinado a su trabajo. Ya se trate de un trabajo de consultoría o bien de un trabajo de aseguramiento. El Director Ejecutivo de la Auditoría deberá establecer políticas y procedimientos capaces de dirigir las actividades relacionadas con la auditoría interna.

Evaluar y mejorar. La auditoría interna determina qué se ha encontrado durante una auditoría y lo contrapone a que debería estar presente, si lo que se requiere es garantizar un buen control. Esto implica necesariamente la utilización de unas técnicas de evaluación que

se aplican de una forma profesional e imparcial para obtener unos resultados viables. La Auditoría interna, por otro lado ha integrado en su definición la utilización formal de los procedimientos de evaluación a modo de pasos de una base que sirva para mejorar las operaciones.

La efectividad. La efectividad es un concepto fundamental que se basa en la noción que dice que la dirección de la empresa es capaz de fijar objetivos y de controlar los recursos de un modo que se asegure que esos objetivos se van a alcanzar realmente. El vínculo que existe entre los controles y objetivos se hace visible y la auditoría debe ser capaz de comprender las necesidades fundamentales que tiene la dirección de la empresa conformem está trabajando para conseguir sus objetivos. La complejidad que existe detrás del concepto de la efectividad es grande y al integrar en la definición de la auditoría interna el alcance de la auditoría se vuelve potencialmente muy amplio.

La gestión de riesgos, el control y los procesos de gobernabilidad. Estos tres conceptos, que están relacionados entre ellos, ya lo hemos comentado anteriormente. Son los que determinan los parámetros para la función de la auditoría interna. Aquellas empresas que no hayan desarrollados sistemas sólidos relacionados con estos temas fracasaran a largo plazo y a corto plazo cometeran una falta con respecto al cumplimiento de las regulaciones. Los auditores internos son los únicos profesionales que tienen esas dimensiones de la vida corporativa como un componente importantísimo de su función. Por tanto, deberán ser los primeros a los que se deba dirigirse quien necesite dedicar su atención a la gobernabilidad corporativa. Se deja claro que las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar y hacer las recomendaciones adecuadas para mejorar el proceso de la gobernabilidad en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Fomentar una ética y unos valores fundamentales en la empresa.
- Asegurar una gestión de cumplimiento y una responsabilidad efectivas en la empresa.

- Comunicar con efectividad la información relacionada con el riesgo y con el control a las áreas apropiadas de la empresa.
- Coordinar con efectividad las actividades y hacer llegar la información al consejo de administración, a los auditores externos e internos y a la dirección de la empresa.

Los cuatro elementos principales. Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar la exposición al riesgo en relación con la gobernabilidad de la empresa, con las operaciones y con el sistema de información, teniendo en cuenta:

1. La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa.
2. La efectividad y la eficiencia de las operaciones.
3. Las salvaguarda de los activos.
4. La conformidad con las leyes, con las regulaciones y con los contratos.

La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa. Los auditores internos revisan la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y publicar esa información.

La efectividad y la eficiencia de las operaciones. Los auditores internos deberán evaluar el ahorro y la eficiencia con las que se utilizan los recursos. También deberán revisar las operaciones y los programas para establecer si los resultados son consistentes con los objetivos y con las metas establecidos y si las operaciones se llevan a cabo tal y como se planificaron con anterioridad.

La salvaguarda de los activos. Los auditores internos deberán revisar la posibilidad de la salvaguarda de esos activos y y siempre cuando se considere apropiado verificar la existencia de los mismos.

La conformidad con las leyes, con las regulaciones y con los contratos. Los auditores internos deberán realizar los sistemas establecidos para asegurar su conformidad con las políticas, con los planes, con los procedimientos, con las leyes, con las regulaciones y con los contratos importantes que podrían tener una repercusión importante sobre las operaciones y sobre los informes. También deberán determinar si la empresa cumple con la conformidad.

Las implicaciones de alto alcance

El alcance de la auditoría interna, es necesariamente amplia y tiene varias implicaciones:

1. La habilidad.
2. La salvaguarda de los activos.
3. La función de la conformidad.
4. Los sistemas de la información.
5. Value for money.
6. Las necesidades de la dirección de la empresa.
7. Los especialistas.

3.2 Código de ética del auditor.

El código de la ética va más allá de la definición de la auditoría interna e incluye los componentes esenciales:

1. Los principios que son relevantes para la profesión y para la práctica de la auditoría interna.
2. Las normas de conducta que describen las normas de comportamiento que se esperan de los auditores internos.

Los principios. Se espera de los auditores internos que apliquen y que defiendan los siguientes principios:

La integridad. La integridad de los auditores internos da lugar a la confianza y por tanto, proporciona la base para la feabilidad de sus juicios.

La objetividad. Los auditores internos muestran el máximo nivel de objetividad profesional en la recogida, evaluación y comunicación de información sobre la actividad o sobre el proceso que están analizando. Los auditores internos realizan una evaluación equilibrada de toda la circunstancia relevantes y no están debidamente influenciados por sus propios intereses y por los de otros en los momentos de formarse un juicio.

La confidencialidad. Los auditores internos respetan el valor de la propiedad de la información que reciben y no divulgaran esa información sin estar debidamente autorizados para hacerlos, a no ser que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

La competencia. Los auditores internos aplican el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesaria durante la realización de los servicios de la auditoría interna.

Las normas de conducta.

1. La integridad.

Los auditores internos.

- 1.1. Deberán realizar su trabajo con honestidad, con diligencia y con responsabilidad.
- 1.2. Deberán cumplir con la ley y divulgar información normalmente reservada, pero en siempre en concordancia con la ley y con la profesión.
- 1.3. No deberán formar parte intencionadamente de cualquier actividad ilegal o participar o participar en actos que sean deshonrosos para la profesión de la auditoría interna o para la empresa
- 1.4. Deberán respetar los objetivos éticos de la empresa y contribuir a legitimarlos.

2. La objetividad.

Los auditores internos.

- 2.1 No deberán participar en cualquier actividad o relación que pueda perjudicar presuntamente o no su evaluación imparcial. Esta participación incluye a aquellas actividades o relaciones que puedan entrar en conflicto con los intereses de la empresa.
- 2.2 No deberán aceptar cualquier cosa que puedan perjudicar presuntamente o no sus juicios profesionales.
- 2.3 Deberán divulgar todos los hechos materiales que conozcan y que de no divulgarse podrían tergiversar el reporting de las actividades que se están revisando.

3. La confidencialidad.

Los auditores internos.

- 3.1 Deberán ser prudentes en la utilización y en la protección de la información que han recibido durante el desarrollo de sus obligaciones.
- 3.2 Deberán utilizar la información para obtener un beneficio personal o de cualquier tipo que pudiera ser contraria a la ley o ir en deterioramiento de los objetivos legítimos y éticos de la empresa.

4. La competencia.

Los auditores internos.

- 4.1. Deberán ocuparse solo de aquellos servicios para lo que disponen de los conocimientos, de las habilidades y de la experiencia necesarios.

4.2. Deberán realizar los servicios de la auditoría interna en concordancia con las normas de la práctica profesional de la auditoría interna.

4.3. Deberán mejorar continuamente sus capacidades y la efectividad y la calidad de sus servicios. El código de la ética está formada, de hecho, por una serie de códigos cada uno de los cuales depende del auditor cada uno de los cuales depende del auditor individual, de la auditoría y de toda la empresa. Si existen lagunas en algunas de esas tres partes, se presentará una posición por debajo de la óptima. El código de la ética crea un vínculo especial entre el auditor y el empleador. Resulta fácil abusar desde la posición del auditor interno y no existe muchos directivos capaces de cuestionar el comportamiento del auditor, sobre todo si está da a entender que los informes de la auditoría serán entregados a alguna autoridad superior y desconocida.

3.3 Normas de la auditoría interna.

Las normas de la auditoría interna tienen su objetivo de cultivar, fomentar y diseminar el comocimiento y la información que incumben a la auditoría inmterna y a los temas relacionados con la misma; para establecer y mantener un elevado nivel de integridad, de honorabilidad y de reputación entre los auditores internos, para facilitar la información relacionada con la auditoría interna y con la práctica y con los métodos de la misma a sus miembros, etcétera.

Desde entonces, el IIA se ha empleado en desarrollar su marco de la práctica profesional (PPF) que contiene los elementos básicos de la profesión. Éste proporciona un método consistente y organizado para la búsqueda de los principios y de los procedimientos fundamentales que convierten a la auditoría interna en una acitividad única, disciplinada y sistemática. El propósito de esta norma es:

1. Delinear los principios básicos que representan la práctica de la auditoría interna tal y como ésta debería ser.
2. Proporcionar una estructura para desarrollar una amplia gama de actividades relacionadas con la auditoría interna que añaden valor.
3. Establecer la base para la medición del cumplimiento de la auditoría interna.
4. Fomentar los procesos y las operaciones empresariales mejoradas.

El marco de la práctica profesional consiste en:

- Las normas para la Práctica Profesional para la auditoría interna y el código ético que debe ser cumplido por todos los auditores internos que ejercen (IIA).
- Los Consejos para la Práctica son pronunciamientos que se recomiendan encarecidamente y que vienen respaldados por el IIA.
- Las ayudas prácticas y para el desarrollo – investigación, libros, seminarios, conferencias, etcétera – desarrollados o respaldados por el IIA.

Las normas de los atributos.

1000 – El propósito, la autoridad y la responsabilidad.

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán definirse formalmente en un estatuto que sea coherente con las Normas y que sea aprobado por el consejo de administración.

1000.AI- La naturaleza de los servicios de aseguramiento que se proporcionan a la empresa deberá estar definida en el estatuto de la auditoría. Si ese aseguramiento debe proporcionarse a alguna parte ajena a la empresa, también deberá definirse en el estatuto la naturaleza de ese aseguramiento.

1000.C1- La naturaleza de los servicios de consultoría deberá definirse en el estatuto de la auditoría.

1100 – La independencia y la objetividad.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán ser independientes y los auditores internos deberán ser objetivos en el desempeño de su trabajo.

1100 – La independencia frente a la empresa.

El director ejecutivo de auditoría deberá informar dentro de la empresa hasta un nivel que permita a las actividades relacionadas con la auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

1110.AI – Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán estar totalmente libres de interferencias, cuando se determine el alcance de la auditoría interna, cuando se lleve a cabo el trabajo y cuando se comuniquen los resultados.

1120 – La objetividad mundial.

Los auditores internos deberán tener un comportamiento imparcial y sin prejuicios y deberán evitar los conflictos de intereses.

1130 – Los impedimentos a la independencia o a la objetividad.

Si existen impedimentos que perjudican de hecho o aparentemente a la objetividad y a la independencia, deberá informarse a las partes adecuadas sobre los detalles de esos impedimentos. La naturaleza de esa información dependerá del impedimento en cuestión.

1130.AI – Los auditores internos deberán abstenerse de evaluar determinadas operaciones de las que fueron responsables con anterioridad. Se supone que la objetividad queda en entredicho, sin un auditor interno proporciona un servicio de aseguramiento para una actividad para lo que el mismo auditor interno tuvo responsabilidades a lo largo de los años anteriores.

1200 – La competencia y la atención profesional debida.

Los compromisos deberán llevarse a cabo con competencia y con la atención profesional debida.

1210 – La competencia.

Los auditores deberán disponer del conocimiento, de las habilidades y de otras competencias necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades individuales. Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán tener o conseguir colectivamente el conocimiento, las habilidades y otras competencias que se necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades.

1210.A1 – El director ejecutivo de auditoría deberá recibir consejo y asistencia competentes si el equipo de la auditoría interna no puede aportar el conocimiento, las habilidades y otras competencias necesarias para llevar a cabo todo su compromiso o una parte del mismo.

1210.A2 – El auditor interno deberá disponer de suficientes conocimientos como para identificar los indicadores del fraude, pero no se espera de él que tenga la pericia de una persona cuya responsabilidad principal es la de detectar e investigar los fraudes.

1210.A3 – Los auditores internos deberán tener conocimientos generales sobre la tecnología clave de la información relacionada con los riesgos y con los controles y deberán disponer de técnicas de auditoría basadas en la tecnología. De todas formas, no se puede esperar que todos los auditores internos tengan la pericia de un auditor interno cuya responsabilidad principal es la de auditar la tecnología de la información.

1300 – El aseguramiento de la calidad y el programa de mejoras.

El director ejecutivo de auditoría deberá desarrollar y mantener un aseguramiento de la calidad y un programa de mejoras que incluyan todos los aspectos de las actividades relacionadas con la auditoría interna y deberá controlar su efectividad de una forma continua. Este programa incluye evaluaciones de calidad internas y externas periódicas y un control interno continuado. Todas las partes del programa deberán estar diseñadas para servir de ayuda a las actividades relacionadas con la auditoría interna para añadir valor, mejorar las operaciones de la empresa y proporcionar una garantía que indique que la auditoría interna es consecuente con las Normas y con el Código de la ética.

1310 – Las evaluaciones del programa de calidad.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán adoptar un proceso para el control y para la evaluación de la efectividad general del programa de calidad. El proceso deberá incluir tanto las evaluaciones internas como las externas.

1311 – Las evaluaciones internas.

Las evaluaciones internas deberán incluir:

- Las revisiones continuadas del cumplimiento de las actividades relacionadas con la auditoría interna.
- Las revisiones periódicas realizadas por medio de una autoevaluación o bien por medio de una evaluación realizada por otra persona de la propia empresa, que tenga conocimientos de las prácticas de la auditoría interna y de las Normas.

1312 – Las evaluaciones externas.

Las evaluaciones externas, tales como las revisiones del aseguramiento de la calidad, deberán realizarse, como mínimo, una vez cada cinco años por parte de un verificador o de un equipo de verificadores cualificado e independiente que se ajeno a la empresa.

Las normas del cumplimiento.

2000 – La gestión de las actividades relacionadas con la auditoría interna.

El director ejecutivo de auditoría deberá gestionar eficazmente las actividades relacionadas con la auditoría interna para garantizar que ésta añada valor a la empresa.

2010 – La planificación.

El director ejecutivo de auditoría deberá establecer unos planes basados en los riesgos para determinar las prioridades de las actividades relacionadas con la auditoría interna. Estos planes deberán ser coherentes con los objetivos de la empresa.

2010.A1 – El plan del compromiso para las actividades relacionadas con la auditoría interna deberá basarse en una evaluación de riesgos que se realice, como mínimo, una vez al año.

El input de los altos cargos directivos y del consejo de administración deberá tenerse en cuenta durante este proceso.

2010. C1 – El director ejecutivo de auditoría deberá tomar en consideración la aceptación de compromisos de consultoría propuestos que se basen en el potencial del compromiso para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la empresa. Los compromisos aceptados deberán incluirse en el plan.

2100 – La naturaleza del trabajo.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar y contribuir a la mejora de la gestión de riesgos, del control y de los procesos de la gobernabilidad utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

2110 – La gestión de riesgos.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán ayudar a la empresa a identificar y a evaluar exposiciones significativas al riesgo y contribuir a mejorar la gestión de riesgos y los sistemas de control.

2110.A1 – Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán controlar y evaluar la efectividad del sistema para la gestión de riesgos que existe en la empresa.

2110.A2 – Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar la exposición al riesgo con relación a la gobernabilidad de la empresa, a las operaciones y a los sistemas de información, teniendo en cuenta:

- La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa.
- La efectividad y la eficacia de las operaciones.
- La salvaguarda de los recursos.
- La conformidad con las leyes, con las regulaciones y con los contratos.

2110.C1 – Durante los compromisos de consultoría, los auditores internos deberán analizar el riesgo en concordancia con los objetivos del compromiso y deberán estar alerta ante la posible existencia de otros riesgos significativos.

2110.C2 – Los auditores internos deberán incorporar conocimientos sobre riesgos que han adquirido en los compromisos de consultoría para los procesos de la identificación y de la evaluación de la exposición significativa al riesgo en la empresa.

2200 – La planificación del compromiso.

Los auditores internos deberán desarrollar y registrar un plan para cada compromiso que incluya al alcance, los objetivos, la coordinación y la asignación de los recursos.

2201 – Las consideraciones para la planificación.

Durante la planificación del compromiso, los auditores internos deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Que se analizan los objetivos de la actividad y las medidas que utiliza la actividad para controlar el cumplimiento.
- Los riesgos significativos para la actividad, sus objetivos, sus recursos, sus operaciones y por qué medios se mantienen las repercusiones potenciales de los riesgos a un nivel aceptable.
- La idoneidad y la efectividad de la gestión del riesgo de la actividad y de los sistemas de control en comparación con una estructura o modelo relevantes para el control.
- La oportunidad de realizar mejoras significativas para la gestión de los riesgos de la actividad y de los sistemas de control.

2201.A1 – Cuando se planifica un compromiso para una parte ajena a la empresa, los auditores internos deberán establecer un acuerdo por escrito con ésta sobre los objetivos, el alcance, las respectivas responsabilidades y otras expectativas, que incluyan las restricciones en la distribución de los resultados del compromiso y el acceso a los registros del mismo.

2300 – La realización del compromiso.

Los auditores internos deberán identificar, analizar, evaluar y registrar la suficiente información como para alcanzar los objetivos del compromiso.

2310 – La identificación de la información.

Los auditores internos deberán identificar una información suficiente, fiable, relevante y útil para alcanzar los objetivos del compromiso.

2320 – El análisis y la evaluación.

Los auditores internos deberán basar las conclusiones y los resultados del compromiso en análisis y en evaluaciones adecuados.

2330 – El registro de la información.

Los auditores internos deberán registrar toda la información relevante para respaldar las conclusiones y los resultados del compromiso.

2330.A1 – El director ejecutivo de auditoría deberá controlar el acceso a los registros del compromiso. También deberá obtener el consentimiento de los altos cargos directivos y/o del consejo legal antes de entregar esos registros a partes ajenas a la empresa, siempre que se considere necesario.

2330.A2 – El director ejecutivo de auditoría deberá desarrollar requisitos de retención para los registros del compromiso. Estos requisitos de retención deberán ser coherentes con las directrices de la empresa y con cualquier regulación pertinente u otros requisitos.

2330.C1 – El director ejecutivo de auditoría deberá desarrollar políticas que rijan la custodia y la retención de los registros del compromiso, al igual que su entrega a personas de la propia empresa o ajenas a la misma. Estas políticas deberán ser coherentes con las directrices de la empresa, con cualquier regulación pertinente o con otros requisitos.

2340 – La supervisión del compromiso.

Los compromisos deberán supervisarse adecuadamente para garantizar que se alcanzan los objetivos, que se garantiza la calidad y que la plantilla se ha desarrollado.

2400 – La comunicación de los resultados.

Los auditores internos deberán comunicar los resultados del compromiso.

2410 – Los criterios de la comunicación.

La comunicación deberá incluir los objetivos y el alcance del compromiso, al igual que las conclusiones aplicables, las recomendaciones y los planes de acción.

2410.A1 – La comunicación final de los resultados del compromiso deberá contener, siempre que se considere adecuado, la opinión general del auditor interno y/o sus conclusiones.

2410.A2 – Se anima a los auditores internos a que hagan constar en la comunicación del compromiso si se ha producido un cumplimiento satisfactorio.

2410.A3 – Cuando se entregan los resultados del compromiso a personas ajenas a la empresa, esta comunicación deberá incluir una limitación sobre la distribución y sobre la utilización de los resultados.

2410.C1 – La comunicación del desarrollo y de los resultados de los compromisos de consultoría variará en su forma y en su contenido, dependiendo de la naturaleza del compromiso y de las necesidades del cliente.

2420 – La calidad de las comunicaciones.

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

2500 – El control del desarrollo.

El director ejecutivo de auditoría deberá establecer y mantener un sistema para controlar la disposición de los resultados que se han comunicado a la dirección de la empresa.

2500.A1 – El director ejecutivo de auditoría deberá establecer un proceso de seguimiento para controlar y para asegurar que se han implantado con efectividad las acciones de la dirección de la empresa o bien que los altos cargos directivos han asumido el riesgo de no tomar acciones.

2500.C1 – Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán controlar la disposición de los resultados del compromiso de consultoría hasta el punto acordado previamente con el cliente.

2600 – La determinación de la aceptación de los riesgos por parte de la dirección de la empresa.

Cuando el director ejecutivo de auditoría cree que los altos cargos directivos han asumido un nivel de riesgo residual que puede ser inaceptable para la empresa, éste debería discutir el tema con los altos cargos directivos.

Si la decisión de aceptar el riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y los altos cargos directivos deberán informar sobre el tema al consejo de administración para que sea éste quien solucione el problema.

3.4 Concepto de calidad, eficiencia y eficacia.

La Calidad está de moda. Es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Eficiencia: Cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.

Eficacia: Para qué se hacen las cosas; cuáles resultados se persiguen; cuáles objetivos se logran.

Los términos eficiencia y eficacia son bien añejos en la terminología empleada en un contexto económico, como también lo son cuando se usan en los más disímiles campos del

saber y en la vida corriente. En documentos oficiales, discursos, artículos, etc., se emplean reiteradamente y con un sentido que puede ser orientador, crítico, reflexivo o científico, que siempre se comprende sin dificultad. Pero también se aprecia que en muchas ocasiones se usan de forma indistinta, predominando más una intención cualitativa que un verdadero sustrato conceptual.

Hasta hace poco tiempo el único control aplicado a los costes de Marketing y Ventas era el de comparar los costes finales con la cifra presupuestada. Esta fórmula es todavía esencial en el control financiero y gerencial, pero se precisa de algo más.

La necesidad añadida, es un chequeo de la eficacia del plan de marketing y las previsiones de venta. Se pueden comparar las inversiones económicas en publicidad, gastos de vendedores, etc., con el volumen extra conseguido en las ventas mediante una eficaz estrategia de marketing, pero es extremadamente difícil realizar este análisis porque es complejo evaluar que cifra de ventas “extras” se han alcanzado por estas acciones de marketing.

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL CAMPO EMPRESARIAL.

4.1 El enfoque de la auditoría.

Existen muchas formas de enfocar una auditoría interna: algunas son investigaciones o se basan en las operaciones, mientras que otras se acercan más a un enfoque que se basa en los sistemas. Existe un argumento según el cual la utilización más eficiente de los recursos de la auditoría se produce cuando uno se concentra en los sistemas de revisión en lugar de hacerlo en las operaciones que analizan los sistemas individuales. Es posible utilizar un análisis del campo de fuerzas para sopesar los factores que definen conjuntamente el enfoque verdadero que se aplica en cualquier empresa.

Cada uno de estos factores ejercerá presión para que se defina el modo por el cual se cumplirá la función de la auditoría y algunas de las influencias.

La entropía

Ésta puede verse como un desorden, como una desorganización, como una falta de pautas o como una aleatoriedad en la organización de los sistemas. Un sistema cerrado tiende a incrementar la entropía con el paso del tiempo, por lo que se acercará hacia un mayor desorden y hacia una mayor aleatoriedad. La entropía proporciona una justificación a la función de la auditoría, puesto que los sistemas dejan de funcionar y los controles se deterioran con el paso del tiempo, a no ser que éstos se revisen y se les haga avanzar al mismo ritmo que los riesgos que también van cambiando.

Las etapas de la auditoría de los sistemas basados en el riesgo.

La idea en la que se basan los sistemas se utiliza dos veces en la auditoría de los sistemas basados en el riesgo. En primer lugar, desplomamos las operaciones como sistemas, como componentes de un sistema, como subsistemas, como sistemas paralelos y como sistemas matriz. También existe una serie de asuntos que deberá considerarse en todos los pasos:

- Definir objetivos claros para la etapa.
- Planificar el trabajo y el enfoque que debe adoptarse.
- Conseguir una buena comprensión de los riesgos de la operación.
- Definir una estrategia de comprobación.
- Definir las técnicas que van a utilizarse.
- Breve trabajo con la plantilla sobre el proyecto.
- Asegurarse de que el trabajo se documenta formalmente.
- Buscar los niveles elevados del riesgo no atenuado.
- Acordar la trayectoria del trabajo para la siguiente etapa.

4.1.1 La autoevaluación interna.

El auditor interno puede examinar el proceso de la autoevaluación de riesgos, controles y el modo por el que se desarrolla y se aplica en una empresa, pero también puede proporcionar un servicio de consultoría para ayudar a facilitar el proceso de la autoevaluación de riesgos y controles de una forma práctica. Pero, puesto que nadie puede ser juez de su propio caso, estos dos enfoques pueden llegar a crear un problema. Como ya hemos comentado anteriormente, algunos equipos de auditoría inician el proceso de autoevaluación de riesgos y controles y a continuación, se retiran hacia una posición que les ofrece seguridad y reanudan las funciones de la evaluación a partir de ese momento. Otros equipos dividen sus miembros entre el servicio de auditoría y el de consultoría y se aseguran, de esa forma, que el factor de facilitación de las auditorías para la autoevaluación de riesgos y controles se mantiene separado del trabajo principal del aseguramiento basado en el riesgo.

Durante la planificación del compromiso, los auditores internos deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Que se analizan los objetivos de la actividad y las medidas que utiliza la actividad para controlar su cumplimiento.
- Los riesgos significativos para la actividad, sus objetivos, sus recursos y sus operaciones y por qué medios se mantienen las repercusiones potenciales de los riesgos a un nivel aceptable.
- La idoneidad y la efectividad de la gestión de riesgos de la actividad y de los sistemas de control en comparación con una estructura o el modelo relevantes para el control.
- La oportunidad de realizar mejoras significativas para la gestión de los riesgos de la actividad y de los sistemas de control.

En otras palabras, el auditor interno deberá reconocer las actividades relacionadas con la gestión de riesgos que existen en el área que se está auditando y deberá analizar todo el esfuerzo que está haciendo el cliente para gestionar los riesgos y para establecer buenos controles.

Una mezcla de objetividad y de verificación en la auditoría, junto a los conocimientos y al compromiso interno para el proceso de la autoevaluación, puede dar lugar a una solución útil. Este enfoque integrado combina la auditoría con una implicación cercana de la plantilla del cliente en el formato del taller de trabajo para identificar los riesgos y para ayudar a definir las soluciones adecuadas.

4.2 La investigación de los fraudes empresariales.

El fraude es un gran negocio y la magnitud real del mismo se desconoce. Los fraudes surgen cuando “las cosas van mal” y esto tiene implicaciones para el sistema de control

interno. Algunas de las áreas principales que sufren el riesgo de fraude por parte de los empleados incluyen:

Deudores.

Nóminas.

Dinero en efectivo.

Contratos que implican un gran capital.

La definición del fraude.

El IIA define el fraude como: “Cualquier acto ilegal que se caracteriza por un engaño, por una ocultación o por una violación de la verdad. Estos actos no dependen de la aplicación de amenazas de violencia o de fuerza física. Los fraudes los perpetran los individuos y las empresas para conseguir dinero, propiedades o servicios, para evitar los pagos o la pérdida de servicios o para asegurarse ventajas personales o empresariales.”

El fraude puede empezar a desarrollarse allí donde no se descubra un error inocente, de modo que quede patente que resulta fácil prevaricar contra la seguridad del sistema.

Los cuatro componentes.

El fraude es un acto de engaño para conseguir una ventaja o una propiedad que pertenece a otro y tiene cuatro componentes principales:

1. El motivo.
2. El atractivo.
3. La oportunidad.
4. La ocultación.

Los tipos de fraude.

El fraude puede cometerse por personas de la propia empresa o ajenas a la misma, y también una empresa puede cometer un fraude, por ejemplo, exagerando sus beneficios. La Theft Act del año 1968 incluye varios tipos de delitos y aquellos que están asociados con el fraude son los siguientes:

- El robo.
- El soborno y la corrupción.
- La falsificación.
- La conspiración.

Los indicadores del fraude.

Los fraudes se detectan normalmente por un golpe de suerte o por una información procedente de terceras partes. Si bien algunos se descubren durante las auditorías, por medio de controles o gracias a los directivos. Los indicadores del fraude son:

- Unas tendencias extrañas en las que las cifras comparativas cambian de una forma inexplicable.
- Los documentos reescritos o rectificadas pueden ser una prueba de una alteración no autorizada que pretende encubrir un fraude.
- La desaparición de documentos puede ser una señal de un fraude, sobre todo si los temas son delicados, como puede ser el caso de talones no utilizados o de formularios de pedidos.

La definición de las funciones en una empresa.

En cuestión de la detección del fraude, el Consejo para la Práctica 1210.A2-2 deja clara la diferencia que existe entre las funciones de la dirección de la empresa y las de la auditoría interna:

- La dirección de la empresa y las actividades relacionadas con la auditoría interna tienen funciones diferentes con respecto a la detección del fraude.
- La dirección de la empresa tiene la responsabilidad de establecer y de mantener un sistema efectivo de control a un coste razonable.
- Un sistema de control interno bien diseñado no debería proporcionar el fraude. Los tests realizados por los auditores, conjuntamente con unos controles sensatos que haya establecido la dirección de la empresa, incrementan la probabilidad de detectar cualquier indicador del fraude que exista y de tenerlo en cuenta para una posterior investigación.

La investigación del fraude.

Si bien toda investigación del fraude será única en sí misma, sí que es posible definir ciertas etapas claves y concebir procedimientos estandarizados que pueden aplicarse a cada una de ellas. A continuación las resumimos:

1. La alegación recibida.
2. Establecer los hechos básicos antes de adoptar acciones serias.
3. Realizar una investigación adicional sobre los antecedentes.
4. El informe preliminar.
5. El plan de investigación.
6. El apoyo de los directivos.
7. La definición de las barreras.
8. La estrategia inicial.
9. La vigilancia.

10. La investigación completa.
11. Las revisiones continuadas y las discusiones con la dirección de la empresa.
12. Las entrevistas.
13. Los informes provisionales.
- 1.4. El informe final.
- 1.5. La acusación ante los tribunales y las medidas disciplinarias internas.
- 1.6. Las acciones disciplinarias internas.
- 1.7. El informe completo final.

La documentación.

Toda investigación dedicada al fraude deberá registrarse en un fichero oficial que deberá contener todos los documentos relevantes que se han obtenido en el transcurso de la investigación. Cuando se protegen y se guardan los documentos procedentes de una investigación de fraude es necesario que:

- Se manejan todos los documentos con cuidado y que se protejan guardándolos en sitios adecuados. Deberán conservarse las huellas dactilares utilizando pinzas.
- Se etiqueten cuidadosamente todos los documentos (y también el lugar donde se guardan) y que se anote la fecha, la hora y la ubicación. Cuando una persona admita haber utilizado o estar relacionada con un documento registrado.

4.3 La planificación estratégica basada en el riesgo.

Existen muchas razones por las que un director ejecutivo de auditoría querrá desarrollar una estrategia formal para la auditoría y disponer de unos objetivos claros es el punto de partida de las estrategias para la auditoría interna. Gestionar los recursos con respecto a los objetivos que se ha aceptado es lo que establece el marco del éxito, los factores que tienen una repercusión sobre el proceso para establecer objetivos claros para la auditoría.

La estrategia de la empresa ante el riesgo.

Una piedra angular de la estrategia para la auditoría es la evaluación corporativa del riesgo empresarial. Esto establece unas necesidades para el control en la empresa. Una investigación sobre el riesgo exige que se lleven a cabo reuniones con los mandos medios y también implica:

- Una definición de la unidad de auditoría.
- Una evaluación de los riesgos relativos inherentes a cada unidad.
- Una investigación sobre el tipo de problemas que afectan a las unidades.
- Una clasificación de los riesgos relacionados con los recursos asignados posteriormente por medio de un plan de auditoría.

1. **La evaluación del riesgo.** Debemos elaborar una metodología que pueda aplicarse a diferentes actividades y que esté asociada con diferentes tipos y niveles de riesgos. La Norma de Cumplimiento 2010 del IIA deja claro que: “El director ejecutivo de auditoría deberá establecer unos planes basados en los riesgos para determinar las prioridades de las actividades relacionadas con la auditoría interna. Estos planes deberán ser coherentes con los objetivos de la empresa.”

2. **La participación de la dirección de la empresa.** Otro aspecto adicional de la estrategia para la auditoría está relacionado con la necesidad de involucrar a la dirección de la empresa en este aspecto. La participación de la misma incluye:

- Explicar que la auditoría funciona basándose en una estrategia que, a su vez, se basa en el riesgo.
- Asegurar que la estrategia se basa principalmente en analizar el riesgo que existe en la empresa y las necesidades de control.
- Hacer público el vínculo que existe entre el riesgo y la ubicación de los recursos.

La implantación con éxito de la estrategia.

El desarrollo estratégico está consiguiendo que los auditores trabajen conjuntamente y de una forma proactiva para impulsar el servicio de la auditoría en la dirección correcta. La necesidad de reunirse en torno a una meta clara es fundamental para el éxito de cualquier estrategia. El director ejecutivo de la auditoría es quien deberá establecer una cadena que represente el flujo requerido para que la implantación estratégica tengan éxito.

4.4 El aporte de los recursos a la estrategia.

La gestión de los recursos y la gestión de los recursos humanos (HRM) son los componentes principales del proceso de la gestión estratégica. La Norma de Cumplimiento 2030 del IIA deja claro que: “El director ejecutivo de auditoría deberá asegurar que los recursos destinados a la auditoría interna son adecuados, suficientes y que se utilizan con efectividad para alcanzar el plan aprobado.” La gestión de la auditoría también deberá asegurarse de que los temas de la gestión de los recursos humanos se tienen en cuenta y se controlan adecuadamente.

El Consejo para la Práctica 2000-1 sobre la gestión de las actividades relacionadas con la auditoría interna proporciona más detalles y recomienda lo siguiente: “El director ejecutivo de auditoría es el responsable de la gestión adecuada de las actividades relacionadas con la auditoría de modo que el trabajo de la auditoría cumpla todos los propósitos y todas las responsabilidades generales descritas en el estatuto, que fue aprobado por los altos cargos directivos y por el consejo de administración. También es responsable de que los recursos destinados a las actividades relacionadas con la auditoría interna se utilicen de una forma eficiente y efectiva y de que el trabajo de la auditoría cumpla con las normas del IIA.”

4.5 La auditoría de los sistemas de información.

Las actividades relacionadas con la auditoría interna deberán evaluar la exposición a los riesgos relacionados con la gobernabilidad de la empresa, con las operaciones y con los sistemas de información, teniendo en cuenta:

- La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa.
- La efectividad y la eficiencia de las personas.
- La salvaguarda de los activos.
- La conformidad con las leyes, con las regulaciones y con los contratos.

El auditor de los sistemas de información tiene un interés especial en el primer punto: la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa. Los auditores internos deberán evaluar periódicamente las prácticas de seguridad que se aplican a la información de la empresa y recomendar, si lo consideran adecuado, una mejora y/o una implantación de controles nuevos y de sistemas de seguridad. Los sistemas complejos de la información tienen una implicación más importante para el auditor interno. La auditoría relacionada con los ordenadores describe el enfoque tradicional para auditar los sistemas basados en el ordenador. Esto significa que debe ajustar el enfoque habitual de la auditoría y sin aplicar una habilidad adicional a las aplicaciones informatizadas.

El riesgo de los sistemas de información.

El riesgo que implican unos sistemas de información inadecuados y unos acuerdos de seguridad y de back-up pocos fiables conduce a posibles fraudes, a errores, a una no conformidad con las normas de la protección de datos, a la insatisfacción de los clientes y a las lagunas en la seguridad. Unos sistemas de información inadecuados pueden socavar una empresa y toda su reputación puede quedar en entredicho. La Information Technology Briefing Note Three del IIA UK&Ireland incluye la seguridad en internet (una guía para los auditores internos) y sugiere una serie de áreas de riesgos relacionados con los SI:

- El robo de una información de propiedad.
- El acceso a la información confidencial.
- El abuso del acceso a internet.
- La denegación del servicio.
- Los virus.

La función del auditor de los SI.

La función de la auditoría en los sistemas de información informatizados es vital para la protección continua de la empresa. Los costes elevados de la inversión relacionada con la tecnología de información en términos de los costes del sistema y de su repercusión en la consecución de los objetivos tienen como resultado una gran cantidad de implicaciones de control. La tarea más importante podría ser la de controlar este aspecto de la empresa y si la auditoría deja de lado estas cuestiones, su función se verá relegada únicamente a los temas de menor importancia.

Los sistemas informáticos afectan al enfoque de la auditoría que se aplica y existen muchas características de control. La auditoría general de los sistemas puede ser utilizada para cualquier actividad y dependerá de que se comprenda el sistema que se está revisando. Como ya hemos mencionado, el rol de la auditoría de los SI se ha desplazado hacia el formato de auditoría de los SI y en cierto sentido se ha acercado a la función del auditor general, puesto que las dos dimensiones se están difuminando cada vez más.

CONCLUSIONES.

1. El mundo cambia, y lo hace cada vez más rápidamente. Se han y se están produciendo cambios masivos y radicales, alterando ello tanto la actividad económica y social, como las funciones, objetivos y responsabilidades de la auditoría interna. La auditoría interna no puede quedar marginada de estos cambios. Sus integrantes deben aceptar el cambio y gestionarlo para seguir al paso de los avances en materia tanto de negocios como tecnológica.
2. La mejora continua no es sólo aplicable a los procesos industriales, sino también a los procesos administrativos, de servicios, y a las actividades de auditoría y control interno. Mucho más aún, en este nuevo esquema de negocios le cabe a la Auditoría Interna la gran responsabilidad de velar la mejora continua en todas y cada una de las áreas, procesos, productos y servicios de la organización, a los efectos de hacer factible la competitividad de ésta en el mercado.
3. La Auditoría Interna debe hacer uso para ello de todas las herramientas de las cuales hacen uso las empresas más competitivas del mundo.
4. Con la Nueva Economía han surgido nuevos negocios, nuevos riesgos y peligros, nuevos activos estratégicos, y con todo ello nuevas obligaciones y responsabilidades para los miembros de la Auditoría Interna, quienes se ven por ello obligados a mantenerse alertas y capacitados para hacer frente a los nuevos desafíos.
5. La marca, los conocimientos, las patentes, los clientes, los canales de distribución, son algunos de los nuevos activos fundamentales y críticos para toda empresa.
6. La auditoría interna ha pasado a ser una actividad estratégica y clave, a una materia de prevención.

7. Al respecto K. H. Spencer Pickett afirma que "en todos los países, en mayor o menor grado, coinciden en reconocer el gran valor que tiene un servicio de auditoría interna, resultando difícil encontrar otro servicio corporativo particular que esté tan englobado en leyes y regulaciones y que soporte tanto la carga de las expectativas de la sociedad".

RECOMENDACIONES.

El auditor interno sirve e informa a la dirección, fundamentalmente su trabajo consiste en reforzar el Control Interno. En el desempeño de estas funciones aparecen importantes desviaciones de las que se da parte a la dirección a través de los informes de auditoría, se recomiendan métodos de corrección cuando es posible y se efectúa un seguimiento para comprobar que se han llevado a cabo debidamente.

Muchos jefes de auditoría piensan que un riguroso seguimiento es el factor más importante en un programa de Auditoría Interna con éxito. El auditor es el hombre clave en esta situación y su nivel en la empresa y el lugar que ocupa tienen mucho que ver con el seguimiento llevado a cabo por la dirección. El auditor puede facilitar este seguimiento diseñando informes para que sea fácil de realizar, y establecer su propio plan de acuerdo con los distintos niveles de dirección como ayuda a la realización rigurosa del seguimiento.

A nuestro juicio el auditor interno a diferencia del auditor independiente tiene una función mucho más específica dentro de la empresa por lo que sus recomendaciones deben ser mucho más puntuales y específicas atacando las causas de los problemas observados ya que estas llevarían consigo un seguimiento hasta tanto los problemas detectados hayan sido corregidos para lo cual los auditores internos deben contar con un programa de seguimiento a recomendaciones.

Algunas de las medidas que las empresas deberían adoptar para mejorar su control interno serían:

1. Actualizar los sistemas de información relacionados con los informes anteriores de modo que permitan conocer en forma oportuna los datos allí plasmados.

2. Realizar con regularidad conciliaciones entre los informes de auditoría de años anteriores y la planificación anual registrada lo que implica actualizar los registros constituyan un patrón de comparación.
3. Asegurar que los registros en general se mantengan permanentemente actualizados, que contengan los antecedentes necesarios que permita un adecuado control de legalidad y propiedad.
4. Reforzar el procedimiento de resguardo de informes de auditoría de años anteriores.
5. Actualizar la asignación de responsabilidades, respecto de la salvaguarda de los bienes fiscales, conforme al uso y destino de los mismos, que en cada repartición corresponda.
6. En general existen adecuados procedimientos y controles que aseguran el correcto manejo y custodia de los recursos financieros que fortalezcan el Control Interno, sin embargo, a continuación se mencionan algunas recomendaciones que permitirían fortalecer la administración y control Interno de estos bienes.
7. Se deben actualizar los manuales de procedimientos para uniformarlos en todo el sector, indicando específicamente:
 - Todos los documentos girados o recibidos deben ser nominativos.
 - Se deben estandarizar los períodos para realizar los arqueos de caja, especies valoradas y conciliaciones bancarias.
 - Debe existir una Unidad responsable que realice tanto los arqueos como las conciliaciones.

- Cumplir con toda la normativa de la Contraloría General de la República, especialmente la relacionada con el tratamiento que se debe dar a los cheques caducados.
 - Separar, cuando las condiciones así lo permitan, las funciones de Tesorería de las del Registro Contable.
 - Deben estar debidamente resguardados los valores y los documentos de respaldo.
 - Realizar periódicamente cuadraturas entre los saldos reales inventariables y los registros contables, analizando, cuando corresponda, la antigüedad de los saldos para llevar a cabo las acciones requeridas...
8. Los mecanismos de control interno de las unidades que desarrollan trabajos administrativos y contables deben ser evaluados permanentemente por la Unidad de Auditoría Interna.
9. Verificar periódicamente que las pólizas de fidelidad funcionaria se encuentren actualizadas.

BIBLIOGRAFÍA.

1. De la Peña Gutiérrez. A. (2003). Auditoría. España: Edit. Thomson.
2. Spencer Pickett. K. H. (2007). Manual Básico de Auditoría Interna. Barcelona – España: Ediciones Gestión 2000. Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
3. Página web de el periódico Expansión. www.expansion.com. Internet. España.
5. Página web de Kavan Solutions. www.kavan-solutions.com. Internet. España.
6. Página web del Gobierno Vasco – España. www.euskadi.net. Internet. España.
7. Página web de la Oficina de Gestión de Riesgos. www.oficina-de-Proyectos-PMO.html. Internet. España.
8. Página web de procesos de sistemas de gestión de empresas. www.investigalog.com. Internet. España.

ANEXOS

FLUJO GRAMAS DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO.

KAVAN SOLUTIONS es una empresa española fundada en el año 2003, cuya actividad se centra en la consultoría y asesoramiento sobre dirección y gestión empresarial, colaborando con más de 300 organizaciones nacionales e internacionales de diferentes sectores.

La plantilla la componen un grupo de profesionales altamente cualificados y con una enorme experiencia en la gestión empresarial.

Las tres grandes áreas de actividad son:

AUDITORÍA

- Organismos certificadores
- Auditoría Interna empresas certificadas ISO
- Auditorías de Marketing
- Ley Orgánica de Protección de Datos

CONSULTORÍA

- Proyectos Unión Europea
- Implantación Sistemas de Gestión ISO
- Mantenimiento Sistemas de Gestión



ISO

- Plan de Marketing / Asesoría

Comercial

FORMACIÓN

- Cursos de Calidad

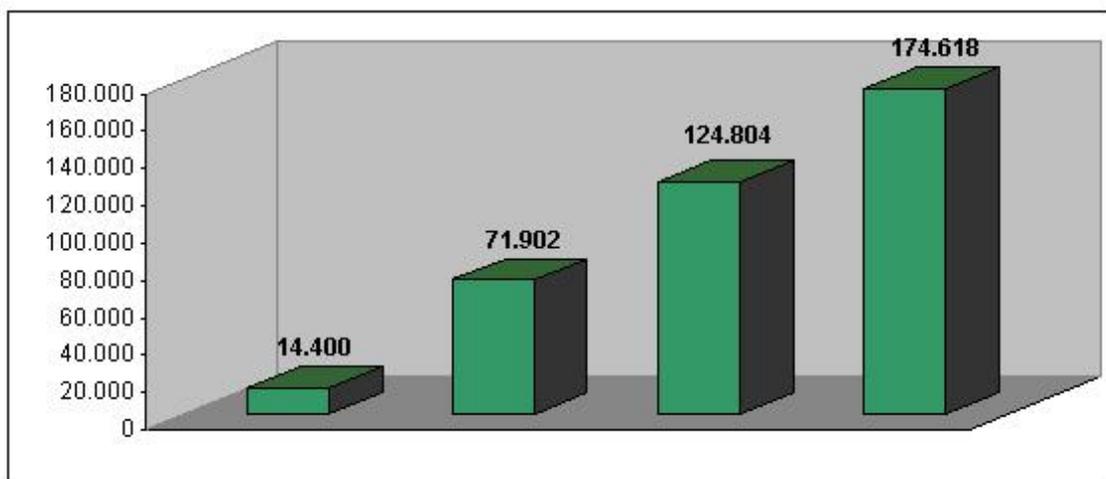
- Cursos de Marketing

- Cursos Básicos Ley Prevención

Riesgos Laborales

PAÍSES EN LOS QUE HEMOS TRABAJADO:

Alemania, Argelia, Bolivia, Bélgica, Canadá, El Salvador, España, Francia, Guatemala, Honduras, Irlanda, México, Portugal y Venezuela.



Nota: Estos flujo gramas del proceso del control interno nos presenta de que manera está organizada una empresa para su funcionamiento.

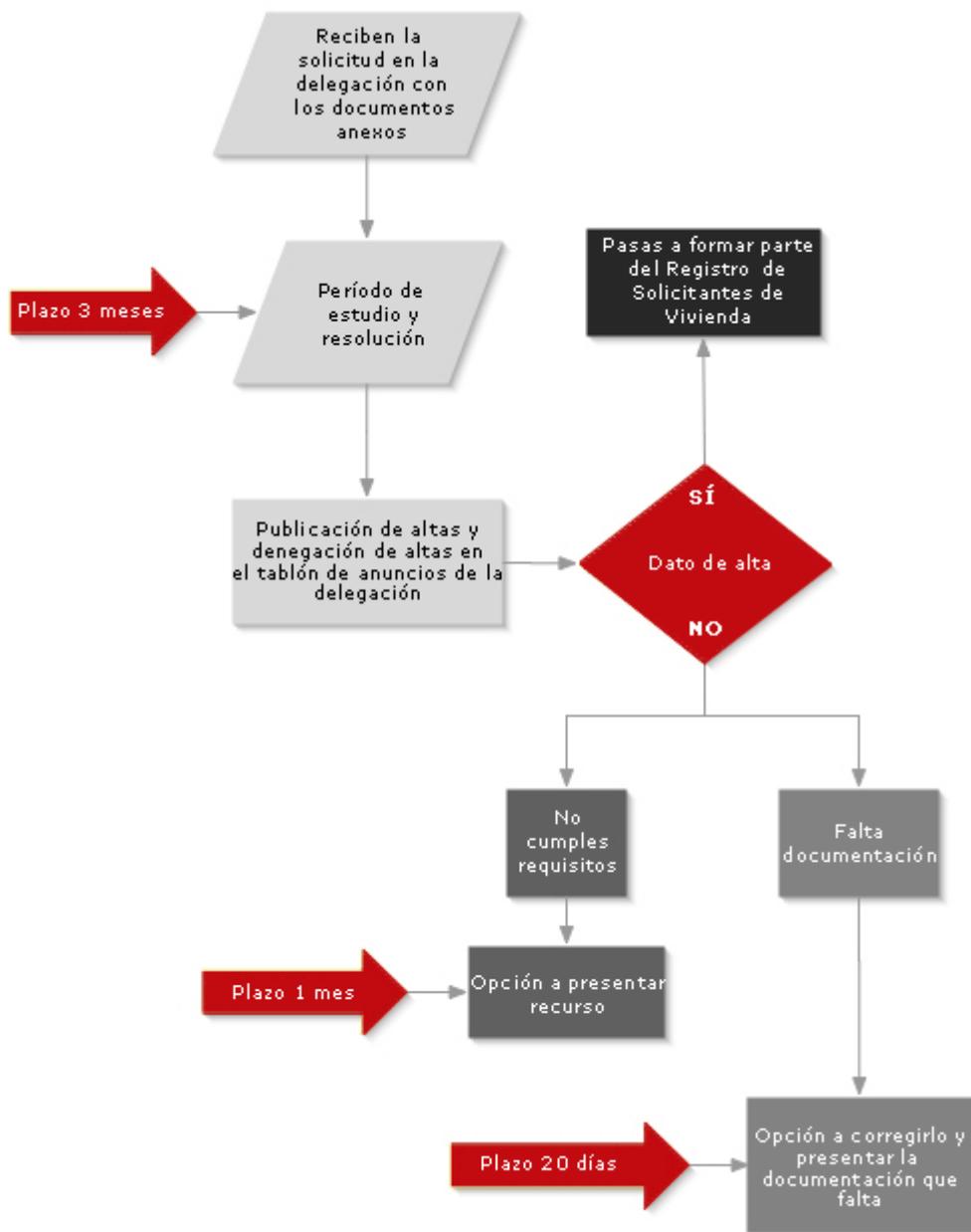
Fuente: Página web de Kavan Solutions. www.kavan-solutions.com

FLUJOGRAMAS ADMINISTRATIVOS.

Estos flujogramas los hemos obtenido por parte de la página web del Gobierno Vasco el cual lo conforman algunas ciudades que pertenecen a España.

Lo que mostraremos a continuación es el procedimiento administrativo que tienen que seguir los habitantes que quieran obtener una vivienda de protección oficial en el País Vasco, estas son viviendas que el ayuntamiento ofrece a un precio menor a quienes presenten la solicitud; pero tienen que cumplir una serie de requisitos para obtenerla luego entran a un sorteo y saldrán las publicaciones de quienes son los beneficiados.

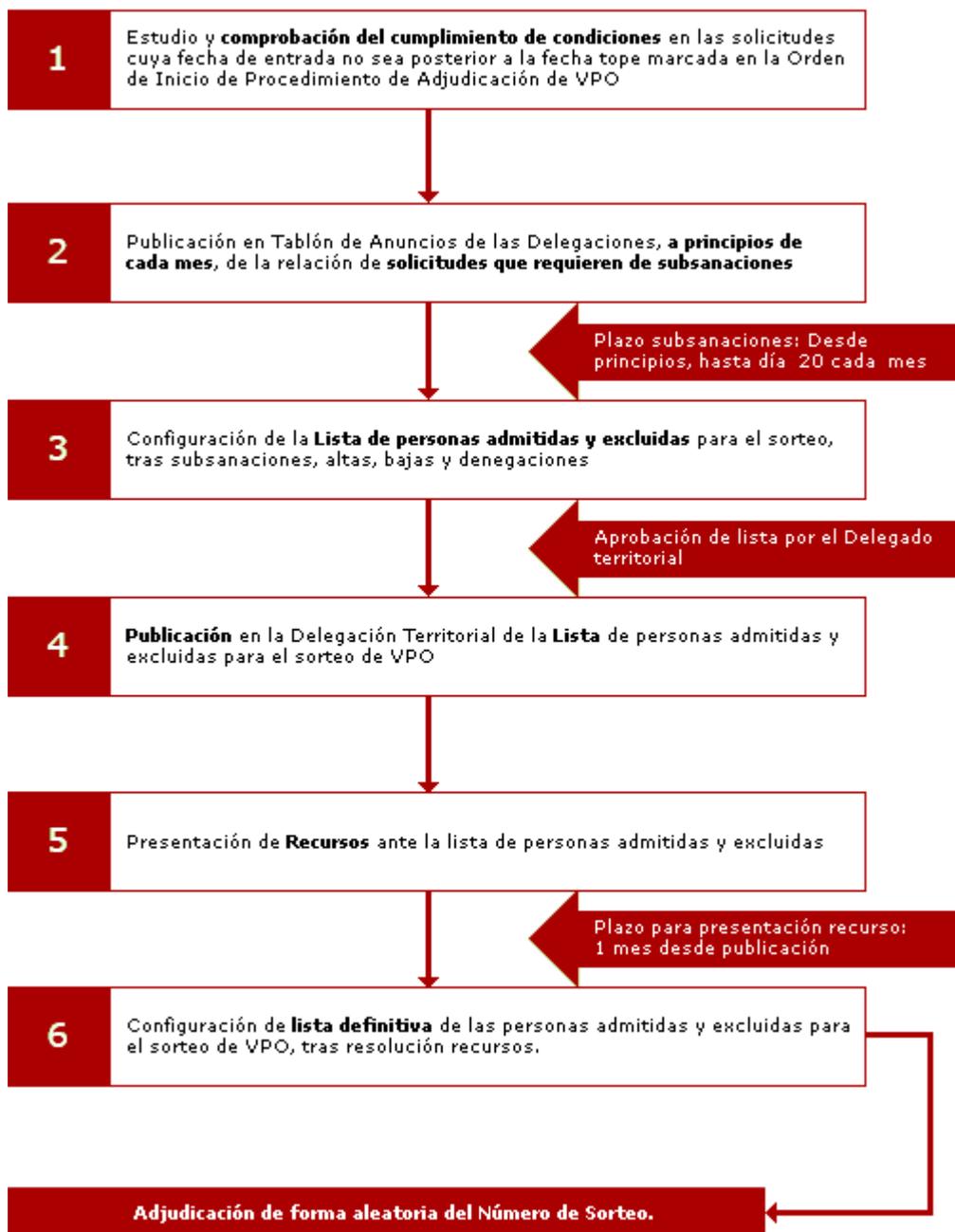
Figura N° 1. Procedimiento a seguir por parte de la administración.



Nota: Este flujo grama representa el proceso para obtener una vivienda de protección oficial por parte de la administración en el País Vasco.

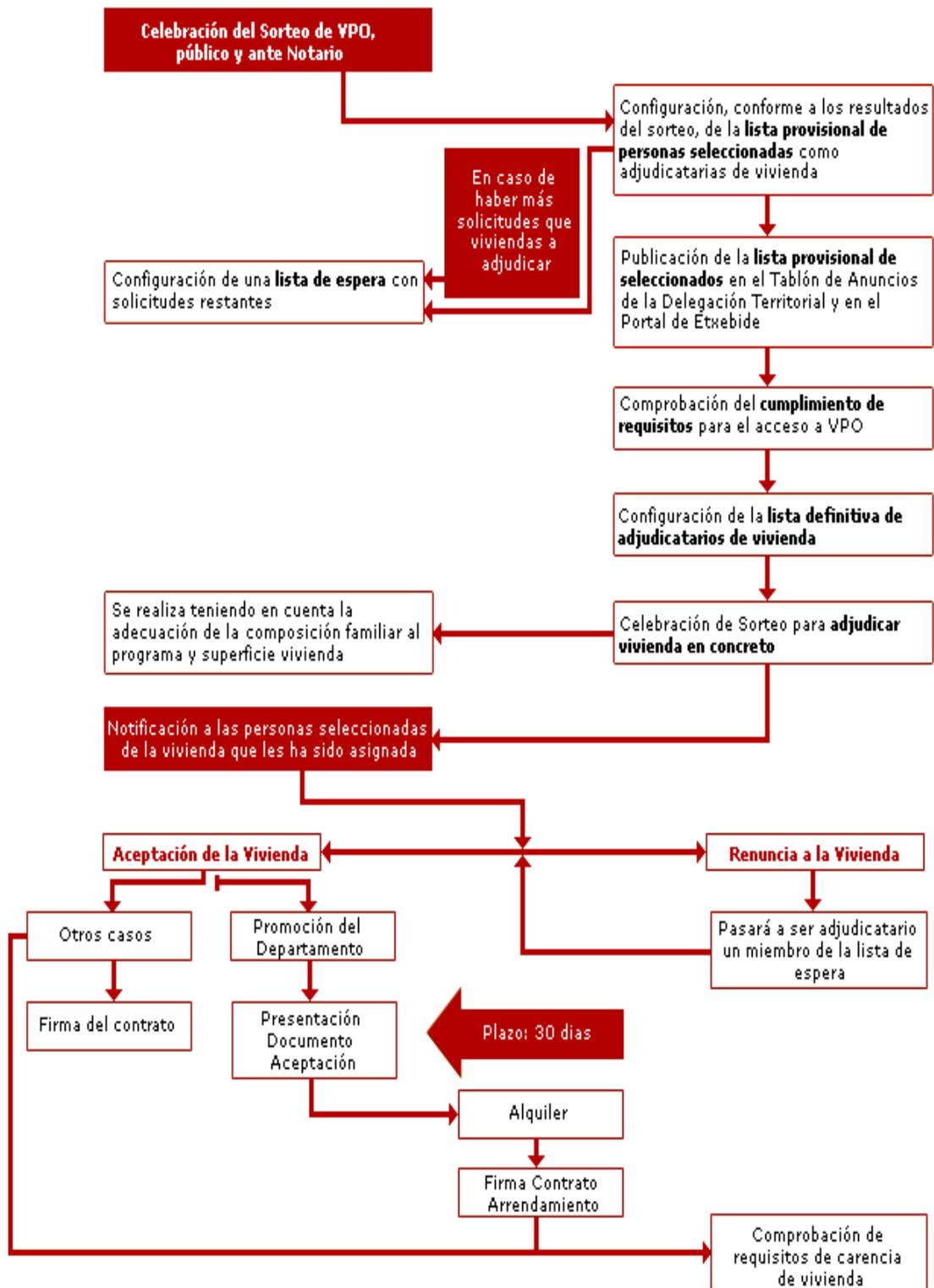
Fuente: Página web del País Vasco – España. www.euskadi.net

Figura N° 2: Proceso previo a la celebración de un sorteo.



Nota: (Figura N° 2) Este flujo grama nos representa el proceso que realiza la administración de las personas que han presentado la solicitud hasta publicar la lista de los que han sido admitidos y excluidas del sorteo y la (Figura N° 3) nos indica el proceso del sorteo y la adjudicación de la vivienda al beneficiario .

Figura N° 3: Celebración del Sorteo y proceso posterior.



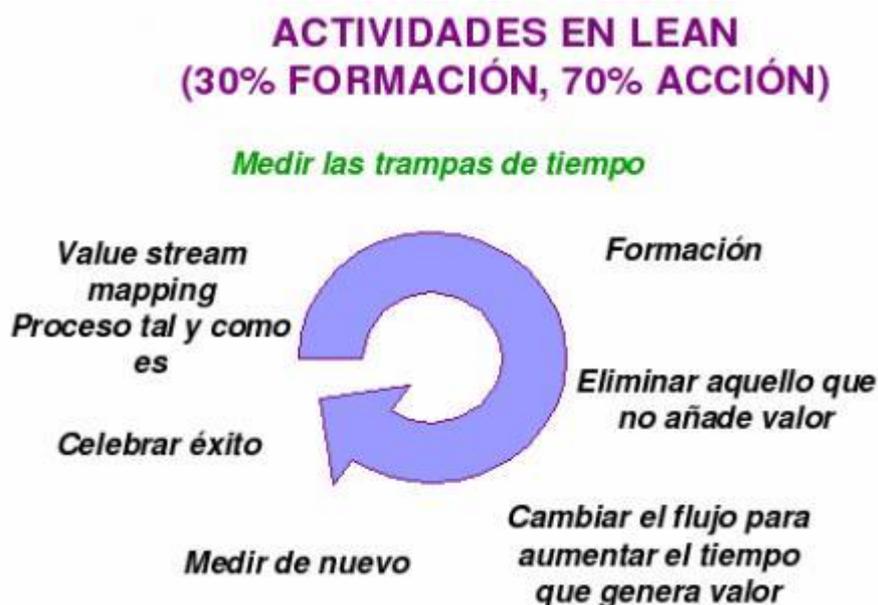
Fuente: Página web del País Vasco – España. www.euskadi.net

FLUJOGRAMAS FINANCIEROS.

La Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office) nace formalmente durante la década pasada, producto del desarrollo de modernas herramientas y preceptos de gestión de proyectos para profesionalizar, automatizar y consolidar su manejo. La función principal de esta “oficina” es la de ser un elemento integrador entre el negocio y los diferentes proyectos de la empresa, consolidando iniciativas individuales en un solo portafolio; cuantificable, de fácil seguimiento y alineado a la estrategia de largo plazo de la organización.

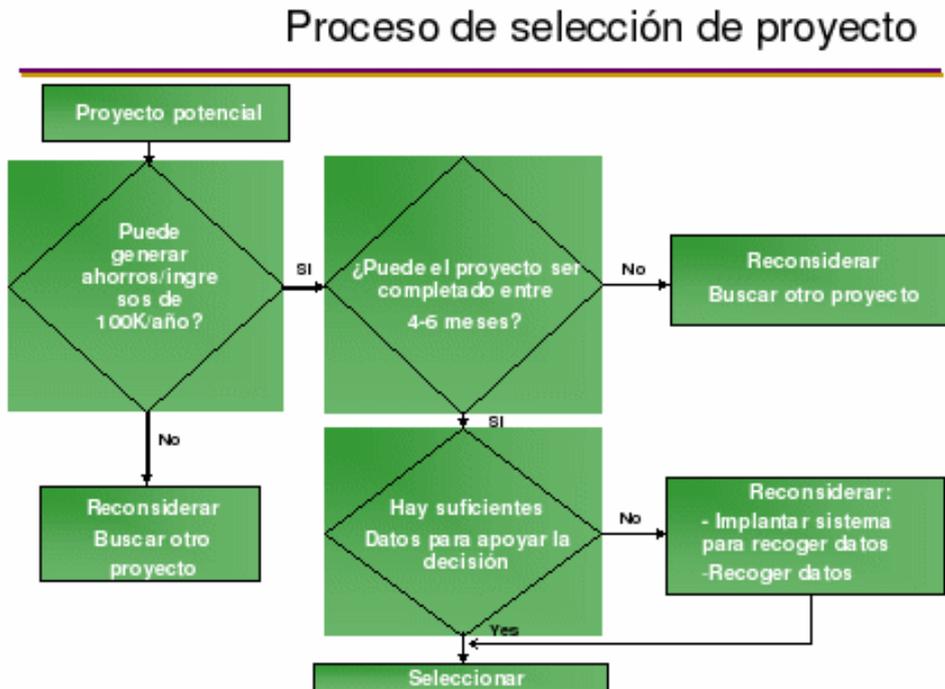
La PMO provee de herramientas, metodologías y estructuras comunes para todo el portafolio de proyectos, permitiendo estandarizar la evaluación/cuantificación de resultados de los proyectos y el flujo de información entre las diferentes áreas involucradas y el Comité Directivo de la empresa.

Figura N° 1: Medir las trampas de tiempo de la empresa.



Nota: Este flujo grama nos representa las trampas que representa el tiempo que transcurre desde la formación hasta la acción de la empresa.

Figura N° 2: Proceso de selección de proyecto.



Nota: Este flujo grama nos representa el proceso que tiene que realizar la empresa hasta la selección del proyecto.

Fuente: Página web de la Oficina de Gestión de Riesgos.

www.oficina-de-Proyectos-PMO.html

Figura N° 3: Mapa de maduración de gestión de proyectos de una empresa.



Fig 3: Mapa de maduración de gestión de proyectos de una empresa

Nota: Este flujo gram nos representa el proceso que la empresa realiza desde la selección del proyecto hasta llevarlo a la acción.

Fuente: Página web de la Oficina de Gestión de Riesgos.

www.oficina-de-Proyectos-PMO.html

PROCESOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

A continuación mostraremos un modelo a seguir por las empresas para su funcionamiento:

Figura N° 1: Mejoramiento continuo del Sistema.

Fuente: Página web de procesos de sistemas de gestión de empresas.
www.investigalog.com

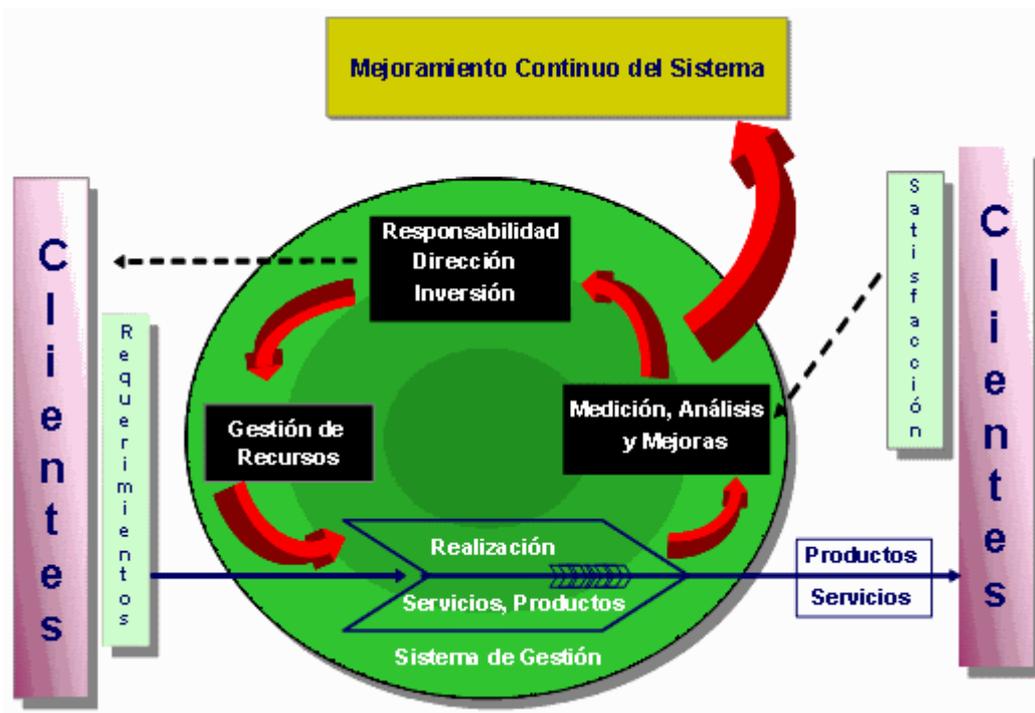


Figura N° 2: Relación entre Efectividad, Eficacia, Calidad, Productividad y Rentabilidad.



Figura Nº 3: Flujo Circular de la Economía.

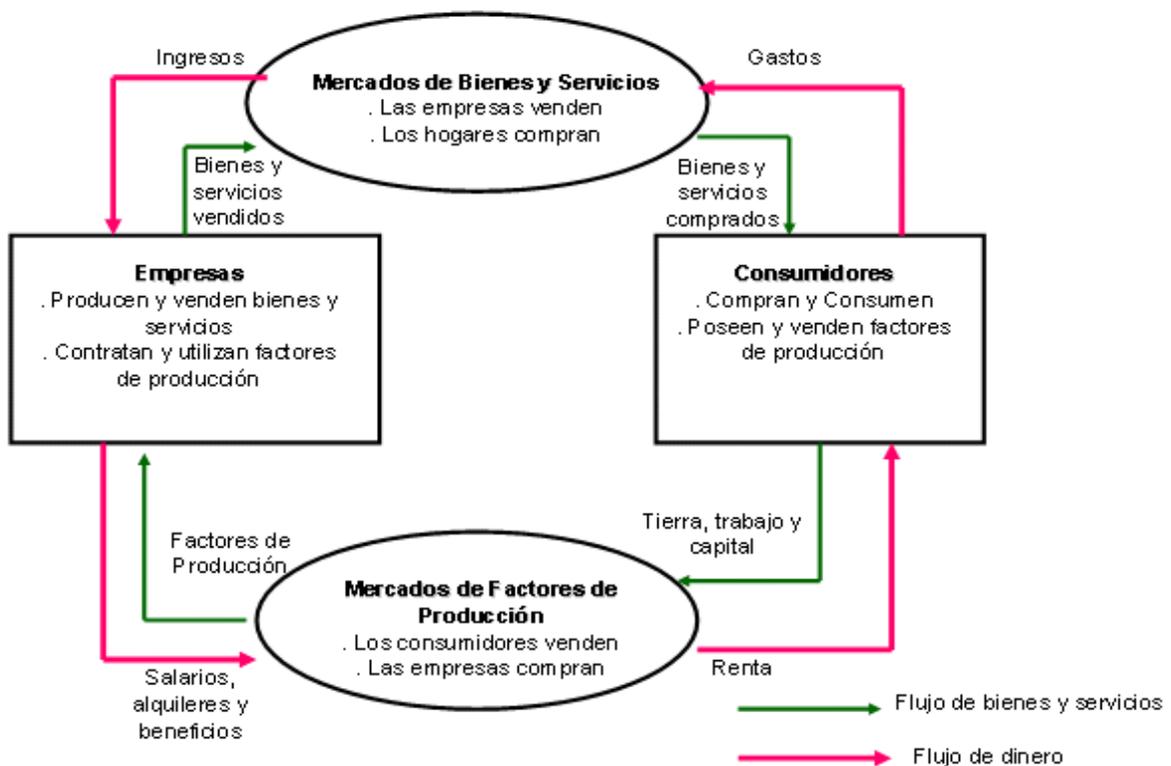


Figura Nº 4: Decisión en los proyectos.

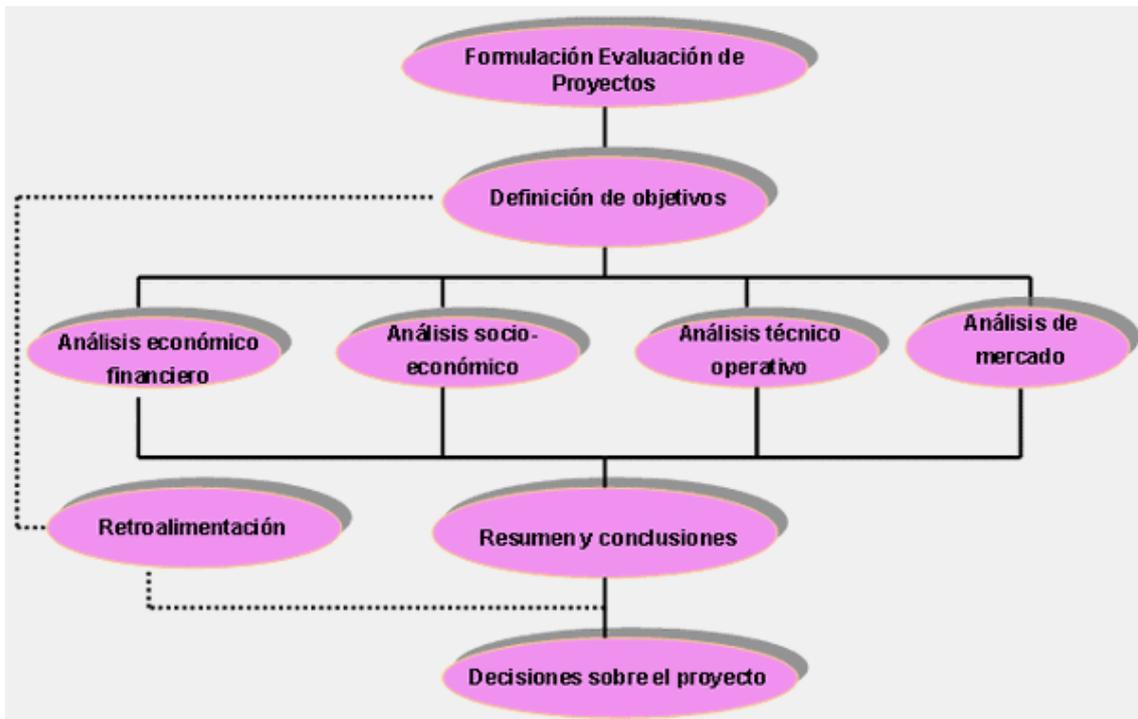
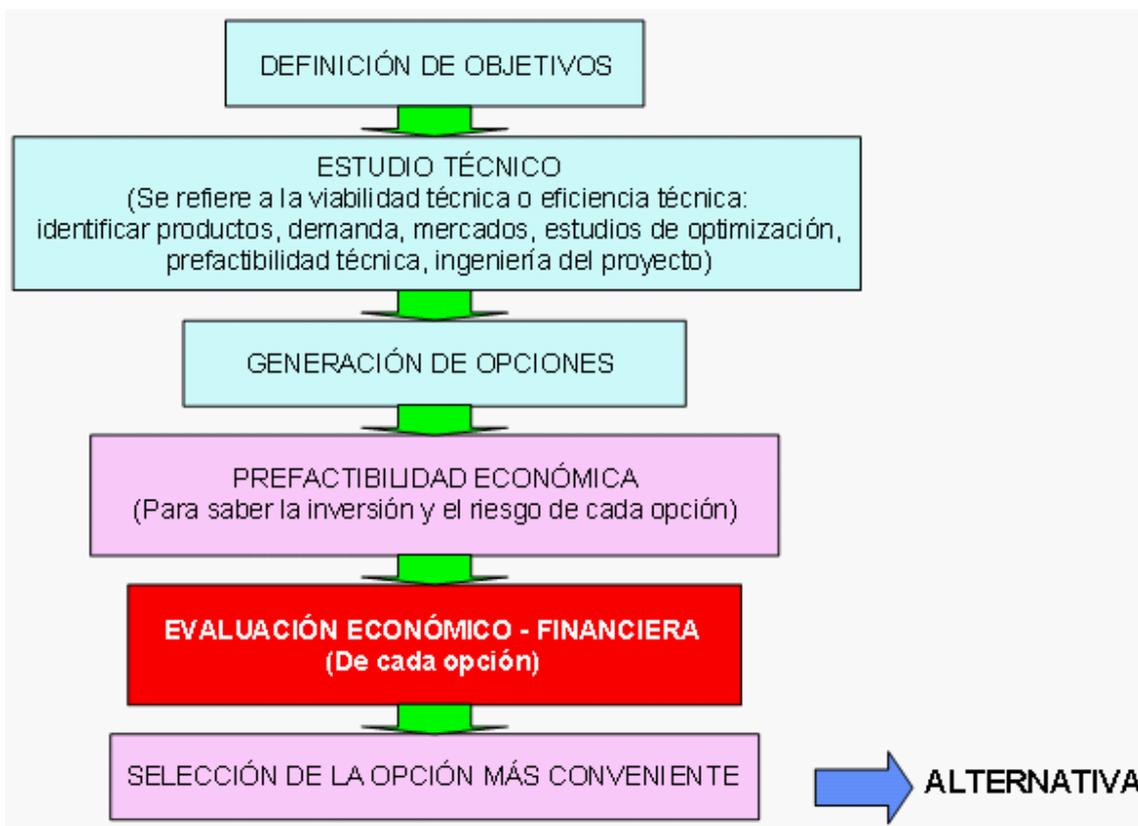


Figura N° 5: Análisis Sistemático de un proyecto de inversión.



EJEMPLO REAL DE LA DETECCIÓN DE UN FRAUDE EN ESPAÑA POR MEDIO DEL USO DEL CONTROL INTERNO DE AUDITORÍA.

LA DANESA VESTAS DESCUBRE UN FRAUDE EN SU FILIAL ESPAÑOLA.



Publicado el 16-01-2009.

Fuente: Página web de el periódico Expansión. www.expansion.com

El fabricante danés de aerogeneradores ha anunciado que ha detectado un fraude en las cuentas internas de su filial española valorado en unos 90 millones de coronas danesas (12 millones de euros). Vestas ha puesto el caso en conocimiento de las autoridades.

El fraude, descubierto a finales de 2008 por responsables de la filial española, Vestas Eólica, fue cometido por actuales y antiguos directivos del grupo a través de facturas falsas por unos servicios que nunca fueron prestados y que fueron pagados a compañías total o parcialmente controladas por los presuntos infractores.

De forma paralela, los sospechosos establecieron negocios para invertir en turbinas, piezas de repuesto y servicios de Vestas con el fin de blanquear el dinero que obtenían ilícitamente.

Vestas, que cuenta con unos 1.300 empleados en España, ha explicado que el fraude ya ha sido contabilizado en sus cuentas y no tendrá un impacto significativo en las mismas, aunque ha reconocido que el montante del fraude podría ampliarse a medida que avancen las investigaciones.

El consejero delegado de Vestas, Ditlev Engel, ha lamentado que el fraude haya sido cometido por "empleados de confianza" y ha agradecido el esfuerzo hecho por la filial para destapar esta situación y denunciar las irregularidades".

Ditlev Engel, presidente y consejero delegado de Vestas, admite estar decepcionado con el fraude detectado en la filial española del fabricante de aerogeneradores (líder mundial de su sector), aunque garantiza que no habrá consecuencias en los planes de la multinacional danesa para su división ibérica. No quiso dar detalles sobre el fraude anunciado el pasado viernes, que, según la empresa, ha sido cometido por "empleados y ex empleados con puestos de responsabilidad".

Analistas del sector destacan la "complejidad" de la trama, que requería la implicación de gestores con peso en la empresa. Los sospechosos habrían ideado una trama de facturas falsas para servicios que no existían, que se pagaban a través de compañías total o parcialmente controladas por ellos. Al mismo tiempo, siempre según Vestas, los implicados blanquearon el dinero obtenido mediante la creación de negocios eólicos y sospecha la empresa consiguieron "reducciones de precios u otro tipo de compensaciones" en la

adquisición de componentes de Vestas. El montante del fraude asciende a 12 millones de euros, aunque la cifra no es definitiva.

Según algunas fuentes, el fraude data de hace dos años y fue tras la llegada, en 2008, del actual presidente de Vestas en España, Juan Araluce, cuando se detectó y se ordenó una auditoría interna.

Cautela

"Esperar y ver". Así resume Engel la consigna en la empresa, que guarda silencio sobre el asunto tras el sorprendente alarde de transparencia del pasado viernes. Un comunicado firmado por él mismo calificaba de "lúgubre y muy desafortunado" el episodio.

El ejecutivo danés no quiso aclarar si existe alguna relación entre la estafa, que según la empresa fue descubierta "a finales de 2008", y la salida de varios responsables de la filial española en la segunda mitad del año pasado.

En España, la empresa tiene 1.300 empleados y cuatro centros de producción y está presente desde 1989. En 2007, el español fue su principal mercado en Europa y el segundo del mundo, con el 12% de los megavatios instalados. De enero a septiembre pasado, como consecuencia de la saturación del mercado, España pasó a ser su tercer destino en importancia.