

Los mapas de riesgos en la auditoría interna

Risk maps in internal audit

Carlos Alberto Montes Salazar, Cristian Andrey Vallejo Bonilla

Revista

CONTEXTO

ISSNPrint: 2339-3084
ISSN (E): 2346-0784

<http://contexto.ugca.edu.co>

Investigación

Carlos Alberto Montes Salazar

Socio de la Firma de Auditoría y Consultoría Empresarial S.A.S
Doctor en Administración de Negocios
Magister en Gestión, Empresarial
Magister en Gerencia del Talento Humano
Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa
Especialista en Administración Financiera
Contador Público
camontes2008@hotmail.com

Cristian Andrey Vallejo Bonilla

Socio de la Firma "CAMS" Auditoría y Consultoría Empresarial S.A.S.
Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría
Contador Público
Con educación continuada en estándares internacionales de información financiera y estándares internacionales de auditoría

Revista Contexto
Universidad La Gran Colombia
Colombia
ISSN: 2339-3084
ISSN-e: 2346-0784
Periodicity: Semestral
no. 9, 2020
<http://contexto.ugca.edu.co>

Citar: Los mapas de riesgos en la auditoría interna. Contexto 9, 76-101

Received: 15 Noviembre 2020
Accepted: 20 Diciembre 2020

Resumen

El ejercicio de la auditoría interna debe estar basado en el diseño e implementación de mapas de riesgos, estructurados con base en los procesos que ejecuta la organización; para lo cual, se requiere que la entidad tenga establecida una adecuada planeación, al igual que un sistema de administración de riesgos ajustado a las particularidades de la misma, configurándose de igual forma el control por parte de la administración, que se puede estructurar bajo diferentes modelos, entre ellos COSO. Bajo esta estructura se procede a efectuar la auditoría, cuyos resultados acarrearán acciones preventivas con la finalidad de que la organización pueda cumplir con los objetivos propuestos.

Palabras clave: Riesgo, Mapas de Riesgos, Auditoría Interna, Administración de Riesgos, Contexto Estratégico.

Abstract

The practice of internal audit should be based on the design and implementation of risk maps, based on structured processes running the organization; for which, it is required that the institution has established adequate planning, as well as a management system risks adjusted to the particularities of the same, configured similarly control by the administration, which can be structured under different models, including COSO. Under this structure is necessary to conduct the audit, the results lead to preventive actions in order to enable the organization to meet its objectives.

Key words: Risk maps Risk, Internal Audit, Risk Management, Strategic Context

Introducción

La evolución del pensamiento y los cambios de paradigmas en el análisis de la evaluación de las actividades deben afectar a los auditores internos, ya que la concepción de auditoría interna debe entenderse como un conjunto de sistemas y actividades que aportan valor a un mundo que cambia cada vez de forma más acelerada, donde la globalización constituye el aspecto dominante que debemos enfrentar.

Los constantes cambios que se viven actualmente, como la desregularización, los medios tecnológicos, el talento humano, el servicio al cliente y el mejoramiento continuo de procesos, se han convertido en un factor clave para que las empresas puedan subsistir, so pena de ser liquidadas, lo que hace necesario que los directivos efectúen una excelente gestión. Es aquí donde la auditoría interna, apoyada en los mapas de riesgos contribuye al logro de los objetivos de la organización.

La complejidad y los problemas de administración y dirección de las organizaciones han requerido el desarrollo de técnicas y procedimientos para la investigación y análisis del proceso administrativo, dentro una dinámica del cambio permanente, donde la auditoría interna basada en riesgos, proporciona un análisis exhaustivo de las entidades.

Este artículo presenta la aplicación de los mapas de riesgos en la auditoría interna, trata de manera detallada los pasos para el diseño e implementación de un sistema de administración de riesgos en el ejercicio de la auditoría interna.

La auditoría interna y la administración de riesgos en las organizaciones

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

David Flint

La estabilidad de las organizaciones se ha vuelto dependiente de la pericia de sus ejecutivos para administrarlas, ajustarlas y adaptarlas a un medio complejo característico de los tiempos modernos, por lo que es primordial que las empresas pongan en práctica sistemas de administración de riesgos que les permitan planear y controlar la organización, manejando la información más relevante, de tal forma que puedan pensar, razonar, comparar y tomar las mejores decisiones, para tener ventajas competitivas dentro del sector en el cual operan.

La administración del riesgo debe facilitar el manejo de la incertidumbre y contribuir a pronosticar mejores tendencias acerca del futuro, permitiendo una mejor gestión. Dicho mecanismo debe facilitar la planeación y el control de un gran número de variables económicas y sociales inmersas en el proceso administrativo, por lo que hay que proporcionarles a los ejecutivos las herramientas que les permitan entender y enfrentarse a los vertiginosos cambios que se dan en las diversas situaciones que viven las organizaciones.

La existencia de incertidumbre como generadora del riesgo, no es pretexto para evitar la toma de decisiones y definir acciones preventivas que permitan a la organización prepararse mejor para enfrentar el futuro a través de una adecuada administración del riesgo. Lo esencial es adaptarse a manejar la incertidumbre y a reducir, minimizar, atomizar o aceptar el impacto

de los riesgos, poniendo en funcionamiento los controles adecuados que le permitan a los administradores conseguir los objetivos.

Se hace por lo tanto inevitable entender y aceptar que todas las proyecciones que se hagan acerca del futuro deben considerar la incertidumbre. El éxito está en tener sistemas integrados de planeación y control de gestión que permitan identificar y predecir mejores tendencias, dándole mayor importancia a los acontecimientos del presente, comparados con los del pasado, y es aquí donde desempeña un papel fundamental la auditoría interna.

“La auditoría interna, se constituye en una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una entidad a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático para evaluar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno” (Instituto de Auditores Internos de Colombia, 2013).

Se necesita brindarle a la organización nuevas oportunidades en el futuro que le permitan reaccionar a los diferentes riesgos, y estar en constante observación del presente para desarrollar políticas de administración de riesgos.

Es aquí donde la auditoría interna constituye un apoyo fundamental para la organización, pues a través de un monitoreo y análisis permanente, se pueden emprender en forma oportuna las acciones que le permitan a la organización alcanzar el éxito.

Por consiguiente, es importante que las organizaciones desarrollen modelos de administración de riesgos que abarquen mapas de riesgos y tableros integrados de riesgos, que le permitan responder en forma más rápida ante cualquier evento, y para reaccionar oportunamente ante los riesgos el mejor apoyo lo constituye la auditoría interna.

Requisitos fundamentales para implementar un sistema de administración de riesgos

Los países no son subdesarrollados,
los países son sub-administrados.
Peter Drucker

La evaluación e implementación de un sistema de administración de riesgos es parte del sistema de control interno de la organización, su estructuración y acorde con los cinco componentes planteado por COSO¹, la elaboración de una adecuada planeación que interactúe con el despliegue estratégico y de procesos. Para poner en marcha un sistema de administración de riesgos se necesita desarrollar los siguientes pasos:

1. Elaborar el plan estratégico de la organización.
2. Construir el despliegue estratégico, es decir, la Misión, la Visión, Objetivos Generales, Objetivos Estratégicos, Metas, Políticas Administrativas y definir responsables.
3. Definir en forma clara la estructura de procesos, los cuales se clasifican en Procesos gerenciales, misionales y de apoyo con sus respectivas, actividades y tareas.

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude

4. Documentar los procesos y actividades mediante manuales de procesos y procedimientos.
5. Definir los planes, programas y proyectos.
6. Armonizar las metas con las actividades, de tal forma que las estrategias se puedan llevar a la acción como lo plantean Kaplan y Norton en el Balanced Scorecard.
7. Construir indicadores de gestión a partir de las metas, para medir el cumplimiento de los objetivos.
8. Identificar los riesgos en las actividades y construir mapas de riesgos y tableros integrados de riesgos, que permitan la elaboración de planes de prevención de riesgos o acciones de control.

Para poder llevar a cabo los pasos anteriormente planteados, e implementar un sistema de administración de riesgos para que pueda ser evaluado un auditor interno, se deben armonizar los sistemas de control interno con los sistemas de gestión organizacionales, por lo tanto es importante comprender cada uno de ellos como se explica a continuación:**Sistemas de control interno**

Los sistemas de control interno están fundamentados en la teoría general de sistemas, que establece que estos son un conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí, ya se trate de elementos materiales o conceptuales, dotado de una estructura, una composición y un entorno particulares, a su vez los sistemas se subdividen en subsistemas que son partes interrelacionadas que trabajan dependientes e independientes a la par con otro subsistema, para lograr un fin, el cual en una organización es lograr con efectividad los objetivos.

La organización es un sistema formal que cumple un ordenamiento general de ley que ha sido creada con un propósito, y es diseñada artificialmente para que lo cumpla. Según la teoría de sistemas en la organización existen una serie de interconexiones clave (definidas internamente), que permiten explicar su funcionamiento en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes hacia el exterior e interior de la misma.

En concordancia con lo expresado anteriormente, se entiende el control interno como el conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño de una entidad para asegurar la consecución de los objetivos, que significan “El Que” y El Cómo (objetivos y estrategias). Por ello el control está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.), porque es la alta gerencia, quien estructura y hace cumplir las reglas, para que sean aplicadas por todos los miembros que conforman una organización. El control utiliza diferentes métodos, metodologías, procedimientos y técnicas, las cuales están documentadas en manuales de procesos y procedimientos.

A nivel internacional existen diferentes modelos de control interno, sin embargo, el más utilizado es el denominado Modelo COSO, sobre el cual se fundamentaron los demás, este modelo este compuesto de cinco componentes y veinte principios como se explica a continuación.

Componente gobierno y cultura

El gobierno corporativo establece las características propias de la organización, reforzando su importancia dentro del contexto en que opera y estableciendo responsabilidades de supervisión para la gestión de riesgos empresariales por parte de los responsables de los procesos o áreas. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo de la entidad.

Principios

- Supervisión de los riesgos por parte de la Junta directiva

La junta directiva o consejo de administración debe supervisar los riesgos que afectan el cumplimiento de las estrategias y cumplir con sus responsabilidades como gobierno corporativo, para apoyar a la administración en el logro de los objetivos generales.

- Establecimiento de estructuras operativas

La organización establece estructuras operativas en la búsqueda del cumplimiento objetivos estratégicos, lo que implica definir el organigrama o niveles de mando adecuados, al igual que el establecimiento de los procesos y actividades de acuerdo a las características propias de cada entidad.

- Definición de la cultura deseada

La organización define por medio del establecimiento de normas los comportamientos deseados que estructura su personalidad y que se caracterizan en la cultura deseada, entendida esta como la forma de pensar, sentir y actuar, que distingue a todos sus miembros, reflejo de las creencias más profundas, de los valores

- Demostración del compromiso con los valores éticos

Los compromisos éticos se establecen en los códigos o manuales de ética de la organización, donde se determinan los compromisos con los valores esenciales de la entidad, de los cuales se pueden resaltar los fundamentales al establecer la misión.

- Atracción, desarrollo y retención de individuos competentes

La organización se debe comprometer en la construcción de capital humano que genere un ambiente laboral basado en la confianza, a través de individuos competentes que permita la cohesión e integración de equipos de trabajo que contribuyan a alinear los objetivos generales, estrategias, metas y políticas administrativas.

Componente estrategia y objetivos

En la gestión de riesgos empresariales, los objetivos, estrategias, metas y políticas administrativas, deben tener una relación de causa efecto, estructurarse en forma secuencial para que en la planeación estratégica se definan claramente los procesos y actividades que pueden ser afectadas por los riesgos. Los riesgos deben identificarse en las actividades y se tienen en cuenta solo aquellos que afecten el cumplimiento de las estrategias, para que el

apetito al riesgo (riesgos que la entidad está dispuesto a asumir), este debidamente alineado; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica, mientras los controles sirven para identificar, evaluar y responder a los riesgos, a través de acciones preventivas.

Principios

- Análisis del contexto empresarial

La organización debe analizar el contexto empresarial y considerar la combinación de los riesgos internos y externos, al igual que los efectos potenciales que pueden afectarla en el desarrollo de su objeto social.

- Definición del apetito al riesgo

La organización define el apetito por el riesgo, es decir, la cantidad de exposición a impactos adversos potenciales que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos, preservando su continuidad y conociendo los posibles impactos que se generen.

- Evaluación de estrategias alternativas

La organización evalúa estrategias alternativas u opciones estratégicas para definir el impacto potencial en el perfil del riesgo.

- Formulación de los objetivos

La organización debe considerar el riesgo al establecer los objetivos generales en varios niveles o procesos establecidos, que alinean y apoyan la estrategia y se miden por medio de las metas.

Componente desempeño

Son los riesgos identificados en las actividades que pueden afectar el logro de la los objetivos generales y las estrategias del negocio. Los riesgos deben ser priorizados por su severidad (frecuencia por impacto) y en el contexto de apetito por el riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo (controles preventivos) y toma el riesgo que ha asumido.

Principios

- Identificación de riesgos

La junta directiva o consejo de administración debe supervisar las estrategias y determinar responsabilidades en el cumplimiento de las mismas, identificando en las actividades los riesgos que afectan su cumplimiento.

- Evaluación de la severidad de los riesgos

La organización para evaluar la gravedad del riesgo, debe establecer escalas de calificación para poder medir la frecuencia y el impacto, de los mismos al interior de la entidad.

- Priorización de los riesgos

El resultado de la evaluación (frecuencia por impacto) nos determina el grado de severidad de los mismos, lo que le permite a la organización priorizar su tratamiento como base para seleccionar las respuestas a los riesgos.

- Implementación de las respuestas a los riesgos

La organización identifica y selecciona las respuestas a los riesgos, lo que implica establecer los controles preventivos, ya sea para minimizar la frecuencia, el impacto o ambos

- Desarrollo de un portafolio de riesgos

La organización desarrolla y evalúa el portafolio de riesgos estratégicos, que podrían afectar el desarrollo de las actividades con el propósito de definir diferentes alternativas para contrarrestarlos, y así actuar en forma oportuna y se pueda desarrollar su objeto social.

Componente evaluación y revisión

Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar que también funcionan los componentes de gestión de riesgos (establecidos como sistema de autocontrol en los mapas de riesgos empresariales) a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y qué revisiones se necesitan, es decir los controles y las evaluaciones deben obedecer a las características particulares de cada organización.

Principios

- Evaluación de los cambios sustanciales

La organización debe identificar y evaluar los cambios internos y externos que pueden afectar sustancialmente el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas en un periodo de tiempo.

- Revisión de los riesgos y el desempeño

La organización debe revisar los riesgos que afectan el desempeño de la entidad y considerar el riesgo, para realizar los ajustes que sean pertinentes dependiendo de las circunstancias.

- Propuestas de mejoras en la gestión de riesgos empresariales

La organización persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial, incorporando en sus mapas de riesgos, los nuevos riesgos que surjan, excluyendo aquellos que ya no son pertinentes y realizando un análisis permanente que le permita efectuar un proceso de mejoramiento continuo.

Componente Información comunicación y reporte

La gestión de riesgo empresarial requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización, para ello tanto al interior como al exterior de la organización

se debe definir por expertos en forma clara, cuál es la información que se debe dar a conocer y establecer los medios más adecuados para darla a conocer, como reuniones con los trabajadores, cartelera, internet, radio prensa televisión, entre otros.

Principios

- Aprovechamiento de la información y la tecnología.

La organización debe utilizar la tecnología para difundir la información, tanto interna como externa, minimizando los riesgos que puede generar un informe que no es difundido en forma clara y por el medio inadecuado.

- Comunicación de los riesgos de información.

La organización debe utilizar diferentes canales de comunicación, para que la información llegue a los diferentes usuarios que solo cuentan con un solo canal de acceso, y así se minimice el riesgo de no conocer los diferentes asuntos de la entidad que debe conocer la comunidad.

- Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

La organización debe informar sobre los riesgos de impacto, cultura y el rendimiento a todos los procesos o áreas y de toda la entidad, de tal forma que todos entiendan el mensaje que se desea transmitir.

Sistemas de gestión organizacionales

Contexto, despliegue estratégico o formulación estratégica

El contexto estratégico conocido como despliegue estratégico, plantea lo que la organización va a realizar en el futuro. Es importante debido a la existencia de grandes cambios que como producto de la globalización se están dando en el entorno político, económico, social y tecnológico, lo que hace que se requiera una detallada evaluación de la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y el estilo de dirección de la entidad.

El contexto estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal, ya que se debe de ir ajustando a los cambios que vaya presentado el entorno. Es cuantitativo porque indica las metas (objetivos a corto plazo, los cuales deben ser medibles y razonables) de la organización. Es manifiesto por específicas líneas de acción para conseguir los objetivos por medio del establecimiento de estrategias, así como las políticas principales de actuación y plan de programa y proyectos. Finalmente, es temporal por qué establece intervalos de tiempo, concreto y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que su puesta en marcha sea exitosa (Gallardo, 2012).

La formulación estratégica en una organización implica definir la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, indicadores y las políticas administrativas, como se define a continuación:

La visión:

Es la descripción de cómo se vería la organización si se llevaran a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanzará su mayor potencial. La visión debe reflejar la razón de ser de la

organización, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las normas más importantes para la toma de decisiones y los estandartes éticos y técnicos que se esperan de todos sus integrantes.

Ejemplo:

Prendas Tex S.A, será en el año 2025 una organización líder en el sector manufacturero, utilizando tecnología de punta y personal calificado para automatizar y optimizar los procesos de producción, que permitan elaborar prendas de alta calidad, facilitando así su comercialización y la satisfacción de las necesidades los clientes y el posicionamiento en el mercado, generando así la solidez financiera que permita la retribución económica de sus accionistas.

La misión:

Expone el porqué de la existencia de la organización, y el que debe hacer, es la declaración duradera de la razón de ser, de sus objetivos primordiales, es la descripción de los valores por medio de los cuales se desarrolla y refleja la expresión de su filosofía. Encierra la función que cumple la entidad. La misión se desagrega de la visión y se refuerza con estrategias y cultura de organización.

Ejemplo:

Prendas Tex S.A., es una empresa de textiles dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir con altos estándares de calidad, utiliza tecnología de última generación y talento humano calificado para satisfacer las necesidades de sus clientes y generar valor agregado a la inversión de sus accionistas.

Los principios y valores:

Son elementos de la cultura organizacional, propios de cada entidad, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los estudiantes y stakeholders en general.

Los valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a la organización, su fortaleza, su poder, fortalecen la visión.

Ejemplo:

- Confidencialidad
- Lealtad,
- Honestidad y responsabilidad
- Transparencia,
- Calidad

Los objetivos generales:

Se definen como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues

suministran dirección, ayudan en la evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los objetivos se construyen en forma general y básicamente plantean “El Qué”.

Ejemplo:

- Incrementar la rentabilidad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Optimizar los procesos de producción.
- Incentivar el Talento Humano.

Las estrategias:

Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias incluyen entre otras, expansión geográfica, diversificación, desarrollo de servicios educativos, penetración en el mercado, reducción, liquidación, asociaciones o alguna combinación de estas acciones entre otras. La estrategia también lo podemos definir como una compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de una organización. Las estrategias son a largo plazo y plantean “El Como” de los objetivos.

Ejemplo:

- Incrementar la rentabilidad.
 - Aumentar las ventas.
 - Disminuir los costos de producción.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Identificar las necesidades de los clientes.
 - Realizar las entregas a tiempo.
- Optimizar los procesos de producción.
 - Disminuir el tiempo de producción.
 - Disminuir desperdicios.
- Incentivar el Talento Humano.
 - Realizar actividades deportivas.
 - Efectuar cursos de capacitación.

Las metas:

Se define la palabra meta (de un año o menos), como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el propósito de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantificables, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas deben formularse en términos de logro de mercados, finanzas. Las metas son objetivos a corto plazo las cuales definen “El Cuanto y Cuando” de las estrategias, a partir de las metas se construyen los indicadores.

Indicadores de gestión:

Se pueden definir como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda organización o una de sus áreas; con el fin de evaluar su desempeño frente a sus objetivos, metas

y logros alcanzados. Los indicadores de gestión e concordancia con el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton evalúan a la organización desde cuatro grandes perspectivas: la financiera, de Clientes, procesos internos y de desarrollo e innovación; con lo cual aseguran la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de toda la entidad. (Beltrán Jaramillo, 1998).

Ejemplo:

- Aumentar las ventas.
Incrementar las ventas en un 10% cada año
- Disminuir los costos de producción.
Adquirir materia prima de alta calidad con un descuento del 5% anual.
- Identificar las necesidades de los clientes.
Producir el 20% de los productos solicitados por los clientes cada año.
- Realizar las entregas a tiempo.
Entregar el 95% de los productos adquiridos por los clientes al día siguiente dl pedido.
- Disminuir el tiempo de producción
Disminuir el tiempo de producción de producción x en 10 minutos.
- Disminuir desperdicios
Bajar los desperdicios mensualmente en un 2%.
- Realizar actividades deportivas.
Realizar dos actividades deportivas al año.
- Efectuar cursos de capacitación.
Realizar tres capacitaciones en ventas al año.

Las políticas administrativas:

Son normas de comportamiento o códigos de conducta que deben seguir las organizaciones en todos sus procedimientos. Expresan en forma clara y precisa el estilo de gestión. Las políticas se constituyen en guías y caminos que conducen a las actividades, señalando los linderos que no se deben traspasar, son grandes directrices formuladas por la alta gerencia, para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Las políticas se constituyen en “Acciones Permanentes”, que permiten a través de actividades normalizadas, alcanzar las metas fijadas por la organización. (Montes, Mejía, & Montilla, 2008).

Ejemplo:

- Incentivar al personal de ventas que tiene sueldo fijo con comisiones adicionales sobre ventas.
- Realizar compras de materia prima de alta calidad de contado a los proveedores que otorguen descuentos mayores al 5%
- Mantener actualizados los estudios de mercadeo.

- Elaborar oportunamente las ordenes de producción.
- Instaurar políticas de reciclaje y capacitar al personal sobre el tema.
- Contratar los mejores escenarios deportivos para realizar las actividades.
- Contratar a los mejores docentes internacionales en el tema de ventas.

Despliegue de procesos

Un proceso se entiende como el conjunto de actividades que interactúan de forma lógica y organizada, para generar un resultado o producto específico para un grupo de interés, en este caso la organización; haciendo uso óptimo del talento humano, recursos financieros, materiales y tecnológicos. Los procesos se clasifican de acuerdo con los niveles jerárquicos de la organización, es decir, procesos estratégicos o gerenciales, misionales y de apoyo o soporte.

Un proceso es una acción general, se divide en actividades, que son acciones específicas, las cuales se dividen en tareas, las cuales son acciones detalladas. Estas acciones se clasifican en:

- Procesos Estratégicos o gerenciales: Direccionan a toda la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos. Son de vital importancia para el éxito de la organización.
- Procesos Misionales u operativos: “Son la razón de ser de la organización. Son indispensables para satisfacer las necesidades del cliente externo. También son denominados procesos esenciales o vitales por estar relacionados con el objeto social de la entidad” (Aldana, Et al., 2010, p. 164).
- Procesos de apoyo o soporte: Como su nombre lo indica, su función esencial es la de apoyar a uno o más procesos claves que lleva a cabo la organización; principalmente el misional.

Ejemplo

La empresa Prenda Express en su clasificación de procesos, tiene los siguientes:

Procesos estratégicos o gerenciales
Gestión gerencial.

Procesos misionales u operativos
Gestión de producción.
Gestión de comercialización.

Procesos de apoyo o soporte
Gestión administrativa financiera.

A su vez los procesos se dividen en actividades como se muestra a continuación:

Gestión gerencial
Planeación
Gestión jurídica

- Gestión de calidad
- Gestión de control
- Gestión de producción
- Diseño de prendas
- Producción de prendas
- Control de calidad

Gestión de comercialización

- Investigación e incursión en nuevos mercados
- Planeación de ventas y estrategias de mercadeo
- Distribución y despacho

- Gestión administrativa financiera
- Gestión del talento humano
- Gestión de almacenamiento
- Gestión de compras
- Gestión de contabilidad y cartera
- Gestión de cartera

Los procesos que son acciones, tienen como propósito contribuir al cumplimiento de las estrategias fijadas en el despliegue estratégico de la organización y son la base para la identificación de riesgos. Los procesos y actividades se documentan en manuales de procesos y procedimientos, los cuales son reglas de carácter obligatoria que todos los integrantes de una entidad deben cumplir y contienen además indicadores, riesgos y controles.

Le corresponde al auditor interno de la organización analizar y evaluar la articulación entre el proceso estratégico y los demás procesos, para determinar la correcta construcción de los mapas de riesgos, los cuales son la base de la evaluación riesgos y la elaboración de los planes de mejoramiento.

Pasos para implementar un sistema de administración de riesgos

Los controles internos no pueden asegurarnos el éxito, las malas decisiones, los gerentes incapaces, las conductas inmorales, la confabulación, las infracciones a los controles, y la competencia puede aún presentar problemas. No obstante, los controles eficaces ayudan a que las organizaciones alcancen sus objetivos y minimizan las trampas y las sorpresas.

Anónimo

Es responsabilidad de la organización, la implementación y seguimiento con el apoyo de los auditores internos, la entidad debe crear esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos (eventos o riesgos) y se tomen las medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan o, en su defecto, que se apliquen las medidas del caso para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objeto social.

Los riesgos se establecen, con base en las actividades determinadas por la administración en la elaboración de la estructura de procesos. Para cada una de estas actividades se plantean

los diferentes controles, que generalmente son preventivos, pero en determinadas situaciones se pueden plantear controles correctivos y detectivos (esto es en el caso que el riesgo se haya presentado o materializado).

La administración de riesgos es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de una organización, aplicado en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar eventos (riesgos) potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar riesgos que se encuentran dentro de su afectación, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la empresa (Mantilla y Cante, 2005).

Análisis del contexto estratégico

El análisis del contexto estratégico en que opera la organización, ayuda a establecer el lineamiento estratégico, que orienta la toma de decisiones de la entidad frente a los riesgos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de aspectos internos y externos, que generan eventos que afecten sus objetivos y por ende el cumplimiento de estos.

El análisis implica controlar el primer nivel de exposición al riesgo de la entidad, causado por la falta de conocimiento de los factores internos y externos generadores de riesgos, situación que, de no tenerse en cuenta, puede ocasionar que se vaya en la dirección contraria a lo establecido en la misión y visión (Montes, 2009). Para facilitar la identificación de riesgos es conveniente desagregar estos en factores, como se muestra a continuación:

Factores externos: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, geográficos.

Factores internos: capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad del talento, capacidad financiera.

Identificación de riesgos

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

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

Evaluación de riesgos

La evaluación o valoración de riesgos, consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro o cumplimiento de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.

La evaluación de riesgos permite a una organización considerar como los riesgos (posibles eventos), pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. Esta evaluación se efectúa desde dos

perspectivas: frecuencia e impacto. La frecuencia representa la posibilidad de que un evento ocurra determinado número de veces en un lapso de tiempo, mientras el impacto constituye el efecto de la ocurrencia.

La evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas; las primeras son utilizadas cuando no se pueden cuantificar los riesgos, no son suficientes o que los datos disponibles no son creíbles, por el contrario, las cuantitativas brindan mayor precisión. Se debe tener en cuenta, que la escogencia de la técnica depende de la necesidad de precisión y cultura de la unidad de negocio (Montes, Montilla y Mejía 2009).

La elaboración de un sistema para valorar los riesgos requiere de los siguientes pasos:

Análisis del contexto estratégico organizacional

Permite establecer en forma general cuales son los riesgos internos y externos que afectan a las organizaciones y que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, producto de la observación, distinción y análisis de los eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de la misión.

Este análisis pretende tener un concepto de como la entidad puede ser afectada por los riesgos, con el fin de establecer en forma posterior un mapa de riesgos que responda a la estructura particular de la entidad.

Para facilitar la identificación de los riesgos tanto internos como externos, estos se dividen en factores, y a partir de los factores identificamos los riesgos, los cuales pueden variar dependiendo del tipo de empresa, como se muestra a continuación:

Factores Internos

Factor de personal

- Formación
- Salud
- Seguridad
- Temperamento
- Sociabilidad

Factor de procesos

- Estructura
- Capacidad
- Diseño
- Ejecución
- Entradas

Factor de infraestructura

- Acceso a recursos
- Disponibilidad de activos
- Capacidad de activos

Factor de tecnología

- Desarrollo
- Innovación
- Disponibilidad de datos
- Disponibilidad de sistemas
- Producción

Mantenimiento

Factor ambiental

Educación ambiental

Factores contaminantes

Factores externos

Factor económico

Inflación

Devaluación

Impuestos y gravámenes

Crecimiento económico

Emisión de deuda

Factor medioambiental

Emisión de residuos

Catástrofes naturales

Desarrollo sostenible

Energía

Agotamiento de fuentes hídricas

Factor político

Cambios de gobierno

Políticas públicas

Regulación

Estabilidad política

Factor social

Diversidad cultural

Nivel de empleo

Nivel de delincuencia

Demografía

Factor tecnológico

Automatización de procesos

Sistemas de comunicación

Resistencia a cambios tecnológicos

Tecnología emergente

A partir de la identificación de los riesgos internos y externos, la organización realiza un diagnóstico para determinar su actual situación y proceder a identificar en forma puntual en las actividades establecidas de la entidad, los riesgos que afecten las estrategias.

Identificación de riesgos en cada una de las actividades que conforman los procesos, de acuerdo al mapa de procesos establecido para la organización

Facilita conocer los posibles eventos que se puedan presentar, estén o no bajo control y que ponen en riesgo el logro de la visión de la organización, para su identificación se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

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

- Descripción del riesgo: Implica hacer una enunciación de manera clara y precisa del riesgo identificado, en donde se expresa la forma como puede suceder y afectar el cumplimiento de los objetivos; sin entrar a nombrar las causas y efectos.
- Agentes generadores: Constituyen los sujetos, objetos y el entorno, que tienen la capacidad de originar el riesgo, tales como: las personas, materiales, equipos, instalaciones y el entorno.
- Causas: Conforman las razones o los motivos por las cuales se puede generar el riesgo; es fundamental su determinación, ya que influyen directamente en la posibilidad de ocurrencia de los eventos, por tal motivo tiene incidencia en el establecimiento de políticas para su eliminación o disminución.
- Efectos: Constituyen las consecuencias que traería sobre los objetivos de la organización si los riesgos se materializaran u ocurrieran. Ejemplo: Lesiones o fallecimientos de los funcionarios, pérdidas económicas, daño ambiental, deterioro de la imagen de la entidad, sanciones, reprocesos, entre otros (Montes, 2009).

Análisis del riesgo

El riesgo es igual a la frecuencia por el impacto, para su calificación la empresa puede establecer escalas de calificación como se muestra a continuación:

Frecuencia

Alta: Calificación uno
 Media: Calificación dos
 Baja: Calificación tres

Impacto

Alto: Calificación uno
 Medio: Calificación dos
 Bajo: Calificación tres

La calificación permite establecer la frecuencia de ocurrencia de los elementos positivos y negativos y el impacto de su consecuencia, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la organización para su aceptación y manejo.

Valoración de riesgos

Establece el nivel de exposición de la entidad al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento. La valoración del riesgo toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, procediendo a la ponderación del riesgo del modelo de operación, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación.

La valoración de los riesgos es el resultado de la escala de calificación definida, cuyo resultado nos da nuevas escalas de calificación así:

Frecuencia alta por impacto bajo $3 \times 1 = 3$ Zona de riesgo moderado (semáforo amarillo)
 Frecuencia alta por impacto medio $3 \times 2 = 6$ Zona de riesgo importante (semáforo rojo)

Frecuencia alta por impacto alto	$3 \times 3 = 9$	Zona de riesgo inaceptable (semáforo rojo)
Frecuencia media por impacto bajo	$2 \times 1 = 2$	Zona de riesgo tolerable (semáforo verde)
Frecuencia media por impacto medio	$2 \times 2 = 4$	Zona de riesgo moderado (semáforo amarillo)
Frecuencia media por impacto alto	$2 \times 3 = 6$	Zona de riesgo importante (semáforo rojo)
Frecuencia baja por impacto bajo	$1 \times 1 = 1$	Zona de riesgo aceptable (semáforo verde)
Frecuencia baja por impacto medio	$1 \times 2 = 2$	Zona de riesgo tolerable (semáforo verde)
Frecuencia baja por impacto alto	$1 \times 3 = 3$	Zona de riesgo moderado (semáforo amarillo)

Para cada una de las nueve zonas de riesgo se debe definir un control específico, dándose prioridad en su orden al riesgo con calificación más alta, hasta llegar a la zona de aceptación de riesgo, en la cual la entidad no establece ningún control adicional, por relación de costo beneficio.

Los mapas de riesgos en la auditoría interna

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

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

Preceptuando lo antes mencionado, un mapa de riesgos permite entender cada situación de riesgo que se presente en la entidad, facilitando la ejecución de acciones de mejora y de forma oportuna (Montes, Montilla y Mejía, 2014).

Beneficios de los mapas de riesgos en la auditoría interna

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

Tabla de valoración de la frecuencia y del impacto

El riesgo es la posibilidad de que se presente una situación que impida que las acciones determinadas en las actividades no se puedan llevar a cabo e impidan el cumplimiento de los objetivos, en este sentido el hecho puede que se dé o no; sin embargo, cuando se define la escala de calificación, se deben definir criterios para la calificación de la frecuencia y el impacto. Estos criterios parten del análisis y estadísticas de las situaciones presentadas en la organización, cuyo ejemplo se presenta a continuación:

Frecuencia alta= Calificación 3
Frecuencia media= Calificación 2
Frecuencia baja= Calificación 1

La calificación de uno, dos o tres, cuando se califica la frecuencia depende del tamaño de la empresa, por lo tanto, se debe definir el criterio para determinar el valor.

Frecuencia baja= Calificación 1

Empresa pequeña: El hecho ocurre una vez en el año
Empresa media: El hecho ocurre hasta dos veces en el año
Empresa grande: El hecho ocurre hasta tres veces en el año

Frecuencia media= Calificación 2

Empresa pequeña: El hecho ocurre dos veces en el año
Empresa media: El hecho ocurre hasta tres veces en el año
Empresa grande: El hecho ocurre hasta cuatro veces en el año

Frecuencia alta= Calificación 3

Empresa pequeña: El hecho ocurre más de dos veces en el año
Empresa media: El hecho ocurre más de tres veces en el año
Empresa grande: El hecho ocurre más de cuatro veces en el año

Impacto alto= Calificación 3
Impacto medio= Calificación 2
Impacto bajo= Calificación 1

La calificación de uno, dos o tres, cuando se califica el impacto depende de la situación presentada y su ocurrencia puede afectar a la organización en términos económicos, operacionales, de mercado u otro criterio que dependiendo de las características de la entidad se vean afectados como se presenta a continuación.

En términos económicos

Impacto alto= Calificación 3 Perdidas de \$1.001.000 en adelante
Impacto medio= Calificación 2 Perdidas desde \$500.001.00, hasta \$1.000.000

Impacto bajo= Calificación 1 Pérdidas de dinero hasta \$500.000.00

En términos operacionales

Impacto alto= Calificación 3 Se interrumpe la operación más de 3 horas
Impacto medio= Calificación 2 Se interrumpe la operación hasta 2 horas
Impacto bajo= Calificación 1 Se interrumpe la operación hasta 1 hora

En términos Mercado

Impacto alto= Calificación 3 Se pierde entre el 3.1% o más del mercado
Impacto medio= Calificación 2 Se pierde entre 0.6% y el 3% del mercado
Impacto bajo= Calificación 1 Se pierde hasta 0.5% del mercado

Una vez determinada la escala de calificación para la entidad; esta debe aplicarse en forma uniforme, aunque se califica el impacto (efecto), este puede resultar diferente en cada uno de los procesos o actividades, por lo que se deben establecer las características particulares para su calificación, así la escala numérica sea la misma.

Dentro de una misma actividad se pueden presentar varios riesgos y todos pueden impactar en forma diferente la actividad y por lo tanto los objetivos de la organización, teniendo en cuenta este aspecto, se le deben dar pesos específicos a los riesgos a través de una correlación como se muestra a continuación:

Actividad gestión de calidad

Riesgo uno: Objetivos que impacta si se da el riesgo Cuatro
Riesgo dos: Objetivos que impacta si se da el riesgo Dos
Riesgo tres: Objetivos que impacta si se da el riesgo Dos

Total, objetivos impactados por los tres riesgos Ocho

Peso específico del riesgo uno $4/8 \times 100 = 50\%$

Peso específico del riesgo dos $2/8 \times 100 = 25\%$

Peso específico del riesgo tres $2/8 \times 100 = 25\%$

Mapa de riesgos

Un mapa de riesgos es una herramienta gerencial fundamental para identificar en cada una de las actividades los riesgos inherentes que afectan los objetivos de cualquier organización, controlarlos oportunamente por parte de cada uno de los dueños de los procesos con el apoyo de la auditoría interna, a través del diseño y aplicación de controles preventivos.

El mapa de riesgos se muestra como una representación gráfica semaforizada, donde se cuantifican los riesgos, este de se adecua a las características propias de cada entidad, su fin es que la empresa actúe oportunamente, tomando acciones que minimicen el impacto de los riesgos, por lo que se podría denominar también un sistema de alertas tempranas.

El auditor interno como tercera línea de defensa en un sistema de administración de riesgos, le corresponde fundamentalmente hacer un control a los controles establecidos en la entidad, debe verificar que los riesgos identificados por la empresa correspondan a la realidad actual, proponer los ajustes cuando sea del caso, verifica que los controles establecidos por los administradores contribuyan a minimizar los riesgos y que estén enfocados a minimizar la frecuencia, el impacto, o ambos, para posteriormente entrar a aplicar pruebas de auditoría para constatar la aplicación de los controles y cuando sea del caso proponer acciones para prevenir los riesgos.

Como se puede apreciar en las [Tablas 1 y 2](#), se muestra un mapa de riesgos para el proceso misional en la actividad de producción de prendas y actividad y despacho, que presenta la evaluación de los riesgos de acuerdo a la metodología anteriormente explicada.

Tabla1: Mapa de Riesgos proceso misional producción de prendas

PRENDAS EXPRESS									
Sistema de Administración del Riesgo									
Mapa Evaluación de Riesgos									
Proceso: <u>Proceso Misional</u>							3		59%
Actividad: <u>Producción de Prendas</u>							4		21%
Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	Peso Específico
Accidentes	Posibilidad de que los operarios del área de producción sufran accidentes en el desarrollo de sus actividades laborales	Infraestructura de la organización Máquinas Personas	Equivocaciones humanas	Pérdidas económicas y deterioro de la imagen de la organización	2	3	6		43%
			Inadecuada aplicación de los protocolos de seguridad industrial	Deterioro de la salud de los funcionarios					
Pérdidas	Posibilidad de que se presenten pérdidas de los insumos utilizados en el proceso de producción	Máquinas Personas	Errores humanos	Pérdidas económicas	1	3	3		57%
			Desconocimiento del proceso por parte de los funcionarios	Deterioro de la imagen de la organización					

Elaboró: E.G.M. Revisó: C.A.V.B. Aprobó: C.A.M.S. Fecha: Septiembre de 20XX

Fuente: Construcción propia

Tabla 2: Mapa de riesgos proceso misional distribución y despacho

PRENDAS EXPRESS										
Sistema de Administración del Riesgo										
Mapa Evaluación de Riesgos										
Proceso: <u>Proceso Misional</u>						3		59%		
Actividad: <u>Producción de Prendas</u>						4		21%		
Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	Peso Específico	
Accidentes	Posibilidad de que los operarios del área de producción sufran accidentes en el desarrollo de sus actividades laborales	Infraestructura de la organización Máquinas Personas	Equivocaciones humanas	Pérdidas económicas y deterioro de la imagen de la organización	2	3	6	■	43%	
			Inadecuada aplicación de los protocolos de seguridad industrial	Deterioro de la salud de los funcionarios						
Pérdidas	Posibilidad de que se presenten pérdidas de los insumos utilizados en el proceso de producción	Máquinas Personas	Errores humanos	Pérdidas económicas	1	3	3	■	57%	
			Desconocimiento del proceso por parte de los funcionarios	Deterioro de la imagen de la organización						
Elaboró: E.G.M. Revisó: C.A.V.B. Aprobó: C.A.M.S. Fecha: Septiembre de 20XX										

Fuente: Construcción propia

Tableros integrados de riesgos

Es la integración de la evaluación de los riesgos en los procesos y actividades, presentada en los mapas de riesgos, debidamente calificados, semaforizados y graficados, de tal forma que la organización en un solo cuadro puede visualizar los posibles riesgos que afectan la organización e implementar un plan de prevención de riesgos. [Ver tabla tres](#)

Tabla 3: Tablero Integrado de Riesgos

PRENDAS EXPRESS																					
Sistema de Administración del Riesgo																					
Tablero de Mando Integral de Riesgos																					
PROCESO	Nombre del Proceso		Actividades		Calificación	Semáforo	Gráfico														
							1	2	3	4	5	6	7	8	9						
ESTRATÉGICO	<u>Gestión Gerencial</u>	20%	Planeación	26%	1	■															
			Gestión Jurídica	17%	6	■															
			Gestión de Calidad	30%	1	■															
			Gestión de Control	26%	1	■															
	Proceso Estratégico				2	■															
	<u>Producción</u>		Diseño de Prendas	12%	2	■															
			Producción de Prendas	21%	4	■															
			Control de Calidad	18%	2	■															

MISIONAL	Comercialización	59%	Investigación e Incurción en Nuevos Mercados	21%	2	
			Planeación en Ventas y Estrategias de Mercadeo	15%	1	
			Distribución y Despacho	15%	5	
	Proceso Misional				3	
DE APOYO	Gestión Administrativa y Financiera	21%	Talento Humano	21%	4	
			Almacenamiento	29%	2	
			Compras	21%	1	
			Contabilidad y Tesorería	29%	1	
			Cartera	21%	4	
Proceso de Apoyo				3		
PRENDAS EXPRESS				3		

Fuente: Construcción propia

Planes de prevención de riesgos

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

Los planes de prevención de riesgos, constituye la agrupación de actuaciones, es decir, los controles que se deben diseñar y aplicar, por parte de la administración, de acuerdo con los riesgos identificados.

Los planes de prevención de riesgos deben ser elaborados por los responsables de los procesos, analizados en el comité de auditoría, en ellos se establecen los controles que se deben seguir, para que el riesgo no se materialice, destinar los recursos, cuando estos sean requeridos para aplicar los controles, definir fechas de aplicación, definir responsables de su aplicación y establecer indicadores de seguimiento.

Elementos del plan de prevención del riesgo:

- Nombre del riesgo: Consiste en determinar qué riesgo, es decir, el evento que puede llegar a suceder; teniendo en cuenta de no ir a confundirlo con una deficiencia de control interno o relacionarlo con las causas o efectos que pueden ocasionar. El riesgo o suceso está directamente direccionado a la afectación del cumplimiento de los objetivos.
- Controles a poner en funcionamiento: Establece los controles que se deben aplicar directamente sobre las causas del riesgo identificado y evaluado.
- Responsable: Se coloca el nombre del funcionario, que se va a asignar para que aplique y le realice seguimiento al control establecido.
- Fecha de implementación: Es la fecha límite que se tiene para que quede en su totalidad aplicado el control diseñado.
- Presupuesto: Constituye los recursos (que pueden ser humanos, físicos y económicos) que se requieren para en funcionamiento los controles.

- **Indicador** de seguimiento: Es la acción mediante la cual se puede efectuar seguimiento, evaluación a la aplicación del control definido por la organización.

Le corresponde al auditor interno en forma independiente determinar la coherencia de la evaluación de los riesgos por parte de la administración, a través de la aplicación de las pruebas de auditoría y plantear las acciones de mejora que considere pertinentes. Ver plan de prevención de riesgos [Tablas cuatro y cinco](#)

Tabla 4: Plan de prevención de riesgos producción de prendas

PRENDAS EXPRESS										
Sistema de Administración del Riesgo										
Plan Prevención del Riesgo										
Proceso: <u>Proceso Misional</u>					3	59%				
Actividad: <u>Producción de Prendas</u>					4	21%				
Nombre del Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	Peso Específico	Controles a Implementar	Responsable	Fecha de Implementación	Presupuesto	Indicador de Seguimiento
Accidentes	2	3	6		43%	Capacitar a los funcionarios en seguridad industrial Verificar mensualmente que se apliquen de forma adecuada los protocolos de seguridad industrial establecidos	Gerente de Producción Auditor Interno	Septiembre de 20XX	2.000.000 U.M.	N° de capacitaciones y/o actualizaciones realizadas / N° de capacitaciones y/o actualizaciones planeadas
Pérdidas	1	3	3		57%	Capacitar a los funcionarios Revisión y reuniones del Comité de Calidad	Gerente de Producción Auditor Interno	Septiembre de 20XX	4.000.000 U.M.	Revisiones efectuadas / Revisiones planeadas
Elaboró: E.G.M. Revisó: C.A.V.B. Aprobó: C.A.M.S. Fecha: Septiembre de 20XX										

Fuente: Construcción propia

Tabla 5: Plan de Prevención de Riesgos distribución y Despacho

PRENDAS EXPRESS										
Sistema de Administración del Riesgo										
Plan Prevención del Riesgo										
Proceso: <u>Proceso Misional</u>					3	59%				
Actividad: <u>Distribución y Despacho</u>					5	15%				
Nombre del Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Semáforo	Peso Específico	Controles a Implementar	Responsable	Fecha de Implementación	Presupuesto	Indicador de Seguimiento
Robo	1	3	3		40%	Instalar un sistema de circuito cerrado de televisión Contratar el servicio de vigilancia privada, con el	Auditor Interno Gerente Comercial	bre de 20XX	1.000 U.M.	N° de revisiones practicadas al sistema / N°

					objetivo de acompañar a los funcionarios encargados de distribuir las órdenes de pedido de mercancía	Jefe de distribución y despacho	Septiem	6.000	de revisiones programadas
Deterioro	2	3	6	60%	Aplicar criterios de verificación y controles de temperatura y humedad Capacitar a los funcionarios encargados de distribuir y despachar las mercancías	Auditor Interno Gerente Comercial Jefe de distribución y despacho	Septiembre de 20XX	7.000.000 U.M.	Nº de capacitaciones y/o actualizaciones realizadas / Nº de capacitaciones y/ actualizaciones planeadas
Elaboró: E.G.M. Revisó: C.A.V.B. Aprobó: C.A.M.S. Fecha: Septiembre de 20XX									

Fuente: Construcción propia

Conclusiones

El sistema de administración de riesgos se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo), que pueda afectar a una organización, ocasionándole pérdidas que disminuya la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para los accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios.

El sistema de administración de riesgos también puede definirse como un sistema de alertas tempranas, donde el Auditor Interno en el proceso de evaluación del sistema de control interno puede plantear la creación y aplicación de controles preventivos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización en su plan estratégico.

La administración de riesgos presenta una visión global de los eventos o sucesos a que está expuesta la organización, dominándolos en el plano material y en el financiero, con miras a garantizar la permanencia y a mejorar la posición competitiva de está.

El objetivo de la identificación y evaluación de riesgos, es dar a conocer los eventos potenciales que estén o no bajo control de la entidad, pueden poner en peligro el cumplimiento de los objetivos y por ende el logro de la visión.

En el proceso de evaluación de riesgos, el diseño del contexto estratégico y la estructura de procesos, contribuyen a estructurar un adecuado sistema, ya que este permite determinar la razón de ser de la organización, la forma ideal como debe funcionar, la manera en que elaborar su planeación estratégica acorde con las características propias de la entidad.

El diseño del contexto estratégico y la estructura de procesos facilita la elaboración de los mapas de riesgos, que son representaciones gráficas, que permiten visualizar los riesgos en los diferentes niveles de análisis (procesos estratégicos, misionales y de apoyo).

Los mapas de riesgos identifican y localizan los riesgos más significativos en los diferentes niveles de operación de la organización (procesos, actividades y tareas). A partir de los mapas de riesgos las organizaciones pueden construir los tableros integrados de riesgos teniendo así una visión de los riesgos latentes de la empresa en un periodo de tiempo.

El tablero integrado de riesgos permite a los administradores elaborar planes de prevención de riesgos, que permitan una mejora continua que permita el cumplimiento de los objetivos.

La auditoría interna, debe ser concebida dentro de la organización, como una actividad para generar valor agregado a la misma, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos; aportando un modelo sistemático y ordenado para evaluar y generar acciones de mejora en la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y de gobierno corporativo. La auditoría interna se apoya en los planes de prevención de riesgos para aplicar las pruebas y determinar su correcta elaboración, así mismo, para proponer acciones de mejoramiento.

Referencia bibliográfica

Aldana de Vega, Luz. Angela. Et al (2010). Administración por Calidad. Bogotá: Alfaomega.

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. (2000). Indicadores de Gestión. Bogotá. 3R Editores.

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

IIA, Instituto de Auditores Internos de Colombia. (2013). Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.. Editorial Instituto de Auditores Internos de Colombia. Bogotá.

Mantilla Blanco, Samuel Alberto y Cantes S, Sandra Yolima. (2005). Auditoría del Control Interno, Ecoe Ediciones.

Montes Salazar, Carlos Alberto. (2009). Administración de Riesgos Empresariales, Editorial Universitaria de Colombia.

Montes Salazar, Carlos Alberto, Mejía Soto, Eutimio y Montilla Galvis, Omar de Jesús. (2008). Auditoría y Control de Gestión, Editorial Universidad del Valle y Universidad Libre de Cali.

Montes Salazar, Carlos Alberto. (2009). Administración de Riesgos Empresariales, Editorial Universitaria de Colombia.

Montes Salazar, Carlos Alberto, Montilla Galvis, Omar de Jesús y Mejía Soto, Eutimio. (2014). Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Bogotá: Alfaomega.