

# 3.

## **Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna**

María Hinojosa <sup>1</sup>, Carmen Caiza <sup>2</sup>, Janeth Llanos <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica Indoamérica, majohire@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica Indoamérica, caizacarmen25@gmail.com

<sup>3</sup> Universidad Tecnológica Indoamérica, edy-llanos@hotmail.com

Fecha de presentación: 6 de octubre de 2018

Fecha de aceptación: 26 de octubre de 2018

# RESUMEN

Las medidas de impacto dentro de un proceso de auditoría interna son por ejemplo el carácter de la actividad; tomando en cuenta el carácter crítico de la actividad y la parte de la organización que utiliza la actividad. Es más probable que las actividades o proyectos no frecuentes o inusuales den como resultado errores o ineficiencia, y son de mayor interés para la auditoría. (Instituto de Auditores Internos, 1999)

Las medidas de emergencia. Ese factor se relaciona con las medidas que se han implementado para continuar con las operaciones, si el nuevo sistema presenta problemas. Los problemas por considerar incluyen los planes de continuidad del negocio, los planes de recuperación en caso de desastres, los procedimientos manuales y sistema anterior. En términos generales, si se han abordado los aspectos anteriores, se pueden lograr o son beneficios en cuanto a costo, entonces el riesgo es menor y el impacto que genera también es de menor impacto ante las medidas que se apliquen en el proceso de Auditoría Interna en una organización sin importar el giro de negocio al cuál se dedique. (Brennand, 2004, p.49).

Juega un papel bastante relevante la importancia de la función para la dirección ejecutiva. Este factor se relaciona con la importancia que la alta dirección le da a la unidad, función o área. (Brennand, 2004, p.49).

La materialización es el resumen del concepto acerca de la importancia de un elemento de información con relación al impacto o efecto sobre el funcionamiento de la organización. Expresión de la importancia relativa de un asunto particular en el contexto de toda la organización. (Brennand, 2004, p.49).

**Palabras Clave:** Gestión de riesgos, objetivos y resultados de la auditoría pública, control interno, modelo de control, procesos de auditoría pública.

# ABSTRACT

Impact measures within an internal audit process are, for example, the nature of the activity; taking into account the critical nature of the activity and the part of the organization that uses the activity. It is more likely that non-frequent or unusual activities or projects result in errors or inefficiency, and are of greater interest to the audit. (Institute of Internal Auditors, 1999)

The emergency measures. This factor is related to the measures that have been implemented to continue operations, if the new system presents problems. The problems to be considered include business continuity plans, disaster recovery plans, manual procedures and the previous

system. In general terms, if the above aspects have been addressed, they can be achieved or are benefits in terms of cost, then the risk is lower and the impact that it generates is also of less impact before the measures that are applied in the process of Internal Audit in an organization regardless of the business line of business. (Brennand, 2004, p.49).

The importance of the function for executive management plays a very relevant role. This factor is related to the importance that top management gives to the unit, function or area. (Brennand, 2004, p.49).

The materialization is the summary of the concept about the importance of an information element in relation to the impact or effect on the functioning of the organization. Expression of the relative importance of a particular issue in the context of the entire organization. (Brennand, 2004, p.49).

**Keywords:** : Risk management, objectives and results of the public audit, internal control, control model, public audit processes.

## 1 INTRODUCCIÓN

“La auditoría interna es una actividad de consultoría y aseguramiento independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a lograr sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado dirigido a evaluar y mejorar la eficacia de sus procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”

Instituto de Auditores Internos, 1999

“La gestión de riesgos es un aspecto central del trabajo de un auditor interno. Al auditor interno le interesan los riesgos que enfrenta su organización en la aplicación de los recursos que tienen a disposición. La valoración de riesgos es una herramienta esencial en el desarrollo de una estrategia de auditoría interna, en el desarrollo del Plan Anual de Auditoría Interna, en la orientación de auditorías individuales hacia áreas de importancia crítica y en los procesos de control implícitos en la auditoría de

personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. (Contraloría General del Estado; Normas de control interno, 2009, pág. 8)

Se incorporarán controles, sistemas de aseguramiento de la calidad y de gestión de riesgos, al igual que directrices y estándares tecnológicos. Se implantarán procedimientos de supervisión de las funciones de tecnología de información, ayudados de la revisión de indicadores de desempeño y se medirá el cumplimiento de las regulaciones y estándares definidos. La Unidad de Tecnología de Información deberá promover y establecer convenios con otras organizaciones o terceros a fin de promover y viabilizar el intercambio de información interinstitucional, así como de programas de aplicación desarrollados al interior de las instituciones o prestación de servicios relacionados con la tec-

Interna

sistemas en desarrollo, en el suministro de asesoría de control y en la facilitación de la autoevaluación de control.” (Brennand, 2004, p.10).

Es importante conocer los siguientes conceptos:

Riesgo: posibilidad de que ocurra algo que tendrá impacto sobre los objetivos. Se mide en términos de consecuencias y probabilidades. (Brennand, 2004, p.11).

Análisis de riesgos: uso sistemático de la información disponible para determinar la frecuencia con la que pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias. (Brennand, 2004, p.11).

Valoración de riesgos: proceso total de análisis y evaluación de riesgos. (Brennand, 2004, p.11).

Evaluación de riesgos: proceso empleado para determinar las prioridades de gestión de riesgos mediante la comparación del nivel de riesgos contra normas predeterminadas, niveles de riesgo previstos u otros criterios. (Brennand, 2004, p.11).

Gestión de Riesgos: cultura, procesos, estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de oportunidades potenciales y efectos adversos. (Brennand, 2004, p.11).

Buscamos con este ensayo que las organizaciones que estén interesadas en gestionar el riesgo tengan al alcance las directrices básicas para controlar y encontrar nuevas oportunidades de negocio.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pudiera perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administra-

tivas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. (Contraloría General del Estado; Normas de control interno, 2009, pág. 8)

Se incorporará el análisis de riesgos. Los riesgos identificados serán permanentemente evaluados para retroalimentar el desarrollo del proyecto, además de ser registrados y considerados para la planificación de proyectos futuros. (Contraloría General del Estado; Normas de control interno, 2009, pág. 2)

Valoración de los riesgos La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. (Contraloría General del Estado; Normas de control interno, 2009, pág. 9)

EVALUACION DEL RIESGO La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pudiera perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el

nología de información. (Contraloría General del Estado; Normas de control interno, 2009, pág. 70)

2

## DESARROLLO

### Antecedentes

En la actualidad todas las empresas de diferentes sector y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos. Hemos investigado acerca del Programa de Mejoramiento Continuo con 52 PYMES que tiene el objetivo de aplicar un modelo de optimización de operaciones en empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, que involucra actividades de capacitación, así como, acciones de implementación, para conseguir resultados tangibles que promuevan el mejoramiento continuo de las organizaciones financiado por el Gobierno de la Provincia de Pichincha, buscando cada día obtener mejores resultados en las empresas. Sin embargo, la situación actual del sector empresarial muestra una serie de dificultades, esto a su vez nos da los argumentos necesarios para considerar oportuno la ejecución de usar diferentes métodos para gestionar el efecto de la incertidumbre sobre sus objetivos, es decir, para gestionar el riesgo mediante la detección y comprensión del riesgo, y su modificación, cuando sea necesario. Todas las actividades en una organización implican riesgo y se recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, procesos de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización para las pequeñas y mediana empre-

sas que aún desconocen o no ponen en práctica la identificación de Riesgos. (Gobierno Provincial de Pichincha; Pliegos de compras públicas, 2014)

Hoy por hoy se habla de un pensamiento basado en riesgos y me parece muy adecuado que las empresas opten por esta alternativa que sin duda es una ventaja competitiva y les permite estar a la vanguardia y al nivel de grandes Industrias. La gestión del riesgo se puede aplicar a toda la organización, en todas las áreas y niveles, en cualquier momento, así como a funciones, proyectos y actividades específicos. Aunque la práctica de la gestión del riesgo se ha desarrollado con el paso del tiempo y en muchos sectores para satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos consistentes dentro de un marco de referencia exhaustivo puede ayudar a garantizar que el riesgo se gestiona eficaz, eficiente y coherentemente en toda la organización. Las organizaciones usan diferentes métodos para gestionar el efecto de la incertidumbre sobre sus objetivos, es decir, para gestionar el riesgo mediante la detección y comprensión del riesgo, y su modificación, cuando sea necesario. Existen guías que ayudan a las organizaciones a mejorar la eficacia de sus esfuerzos de gestión del riesgo mediante la alineación de estos con la norma NTC-ISO 31000:2011, la cual presenta un enfoque genérico que pueden aplicar todas las organizaciones para ayudarse al logro de sus objetivos. El uso de estas guías en las organizaciones por parte de quienes toman las decisiones que tienen impacto en sus objetivos, incluidos los responsables del gobierno quienes brindan a las organizaciones servicios de asesoría y soporte en gestión del riesgo. La presente guía también está prevista para uso por cualquier persona interesada en el riesgo y su gestión, incluidos profesores, estudiantes, legisladores y organismos regulatorios y de reglamentación. Es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. Es una metodología ge-

**Interna**

nérica para ayudar a las organizaciones a hacer la transición entre las disposiciones de gestión del riesgo existentes para alinearse con la norma NTC-ISO 31000 de una manera planificada y estructurada. También prevé el ajuste dinámico a medida que ocurren cambios en el contexto interno y externo de la organización. Los anexos adicionales presentan asesoría, ejemplos y explicaciones concernientes a la implementación de aspectos seleccionados de la norma NTC-ISO 31000, con el fin de ayudar, de acuerdo con su experiencia y necesidades individuales. Podrían ser aplicables o no directamente a situaciones u organizaciones particulares, y son para propósitos ilustrativos únicamente. (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 1)

**Origen**

Las prácticas de la gestión de riesgo, así como todas las demás disciplinas de gestión, han evolucionado continuamente a lo largo de los últimos 100 años. Innumerables eventos, desarrollos y desafíos moldearon la disciplina para su forma actual. La mayoría de esos desarrollos fueron bien estudiados y discutidos como problemas individuales a lo largo del tiempo. (Berbia, P; 2008)

A través de la historia el hombre convive con riesgos que pueden ser provocados por los fenómenos de la naturaleza, el desarrollo tecnológico desarrollado por él mismo, los actos malintencionados generados por los seres humanos y otros riesgos. Desde sus primeros pasos hasta el gran salto de la era industrial, en que las estructuras sociales se hacen extremadamente complejas, la convivencia con los riesgos se producía de forma natural. A partir de la revolución industrial iniciada en el siglo diecinueve, las condiciones de producción y de la vida ciudadana en general crean y se ven expuestas a nuevos y más graves riesgos. (Berbia, P; 2008)

**Histórica**

Durante los últimos ocho años, se ha intensificado la generación de información para la gestión de riesgos mediante el fortalecimiento del Instituto Geográfico Militar (IGM), el Instituto Geofísico de la Politécnica Nacional (IGPN), el Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI), el Instituto Espacial Ecuatoriano (IEE), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y las subsecretarías de información de las entidades del Estado. Para coordinar la difusión y uso de la información disponible, Senplades estableció el 'Sistema Nacional de Información' (SNI). Su objetivo es integrar sinérgicamente a las entidades del Gobierno Central y a los GAD para así disponer de datos e información relevantes para los procesos de planificación del país y sus territorios. Desde su creación en 2009, el SNI ha permitido disponer de datos e información estadística y geográfica, coordinar y articular la generación de información, homologar y estandarizar los datos, brindar acceso a información de calidad, fortalecer a las entidades generadoras de información según sus competencias y recuperar la institucionalidad pública generadora de información. En Ecuador, la información geográfica y estadística les permite a las autoridades tomar decisiones oportunas mediante una evaluación integral de una amenaza natural y sus eventuales riesgos. Esa evaluación es posible porque la información permite responder interrogantes tales como: dónde ocurrió anteriormente el evento y por qué ocurrió en ese lugar; de qué tipo fue el evento y con qué frecuencia ocurrió; cuáles fueron las principales causas del evento; con qué frecuencia podría ocurrir un evento similar a futuro y cuál podría ser su magnitud; dónde y cuáles podrían ser los daños esperados y qué podríamos hacer para reducirlos. (Muñoz, P. (14 de septiembre de 2015). La importancia de la gestión de riesgos. CHAKANA, Senplades: <http://www.planificacion.gob.ec/>)

**Comportamiento**

Los auditores internos han reconocido por mucho tiempo la necesidad de enfocar su trabajo hacia áreas que pueden ser de máximo valor para sus organizaciones. La evaluación del riesgo ha sido aceptada como una poderosa herramienta al determinar este enfoque. Puede ayudar a los auditores internos y a la gerencia de la organización a llegar a un acuerdo acerca del programa de auditorías, y sobre los aspectos más productivos para abordar en las tareas individuales. (Brennand, 2004, p.61).

Existen normas de referencia como herramienta práctica con son las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) se deberán aplicar en la auditoría de los estados financieros. Las NIA también deberán aplicarse, adaptadas según sea necesario, a la auditoría de otra información y a servicios relacionados; encontramos la norma ISO 31000, la NTC 5254, el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una comisión voluntaria para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones. (Brennand, 2004, p.61).

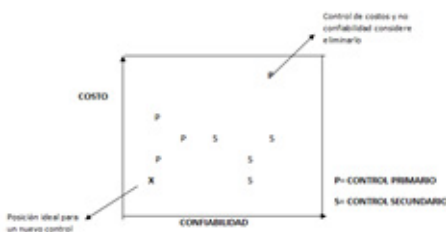


Figura 4. Matriz de costo-eficacia de los controles

Un aspecto de reiterado interés que se debaten temas relativos a la actividad de auditora bien sea ésta interna o externa, es el correspondiente al

“riesgo de auditoría”. El cual, de acuerdo con lo que establece la NIA 200 “Objetivos y Principios que Gobiernan la Auditoría de Estados Financieros”, se produce cuando un auditor externo emite una opinión errónea acerca de la razonabilidad de los estados financieros de una entidad. Llegándose a determinar sus componentes: (i) el Riesgo de representación errónea y (ii) el Riesgo de detección.

El Riesgo de representación errónea, es el riesgo imputable a la entidad y tiene dos componentes: El riesgo inherente. Aquel que se deriva de la posibilidad de que las partidas estén registradas, valoradas, presentadas o reveladas en forma errónea. Siendo la administración de la Sociedad auditada la responsable de diseñar e implementar los mecanismos necesarios para reducir los posibles efectos que pueda traer este tipo de riesgo sobre los estados financieros. El riesgo de control. Es el derivado de que los sistemas de control interno y control contable, diseñados e implementados por la administración de la entidad, sean incapaces de prevenir, o en su defecto de detectar y corregir, errores de importancia relativa en las cifras de sus estados financieros. En tanto que El riesgo de detección, es la incertidumbre respecto a que el auditor independiente no descubra los riesgos de representación errónea que pudieran existir en las aseveraciones de la empresa, y es función de la efectividad del procedimiento de auditoría empleado y de su aplicación por el auditor. Es por tanto un fallo responsabilidad directa del auditor. De su materialización dependerá la calidad del trabajo realizado, ya que de materializarse no se habría conseguido aportar la seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información elaborada y difundida a los mercados, pues el trabajo no estaría bien hecho, faltándole la calidad requerida. Siendo esto, en forma coloquial, la manera de entender el riesgo de auditoría. se estima qué cuando nos refiramos a los riesgos de auditoría, debiéramos ocu-

Interna

parnos fundamentalmente de las circunstancias que afecten a su desarrollo, y que pudieran impedir obtener una opinión certera sobre la situación del control interno de los procesos auditados, es decir: los factores de riesgo que puedan afectar a la bondad de la actividad auditora, independientemente de las formas en que el riesgo pueda presentarse; ya que así podremos adoptar las decisiones que sean pertinentes para que las auditorías dispongan de la calidad requerida para hacer válidas sus conclusiones y recomendaciones. (Aisa J, Ingeniero Técnico Industrial Universidad Politécnica de Madrid; Universidad Complutense de Madrid; 2006)

Respecto de las auditorías internas los factores de riesgo que pueden afectar a las características de los trabajos realizados, entendemos que vendrán condicionadas, en gran medida, por:

1. Recursos disponibles inadecuados, por cantidad y/o conocimientos.
2. Programa de actividad mal seleccionado.
3. Falta de autoridad de la Unidad.
4. Capacidad supervisora limitada.
5. Independencia de criterio condicionada o limitada.
6. Falta de compromiso del Directorio en disponer de un buen Control Interno.

Factores que, excepto el correspondiente a la selección del Programa de la actividad (Plan Anual de Auditoría), dependen de las correspondientes decisiones gerenciales con las que puedan ser resueltos. Para ello los Directores de Auditoría disponen de un aliado al cual recurrir, los Comités de Auditoría y Control; ya que siendo el órgano de control sobre el que recae la responsabilidad de evaluar la eficacia y eficiencia de la Unidad de Auditoría Interna, también lo es en la de habilitar los medios y

condiciones de trabajo con las que desarrollar adecuadamente la actividad auditora.

Disponer de ellos es condición sine qua non para trabajar en la forma que permita atender las expectativas de todas las partes interesadas, por lo que, en su caso, tendremos que dejar evidencias de nuestras solicitudes al respecto, a través de las actas de los Órganos de decisión y control a dónde hayamos acudido, y así poder en su momento exponer las gestiones realizadas.

Adicionalmente, y en la medida de lo posible, otra vía con la que podríamos resolver los problemas estructurales de capacidad de gestión que pudiésemos tener, es la de someterse una evaluación externa de calidad según normas (Instituto de Auditores Internos, 2009), en la que apalancarse posteriormente en la resolución de las debilidades puestas de manifiesto.

Vista la posible doble estrategia a seguir, veamos, aunque sea brevemente, cuales son los factores de riesgo a los que nos estamos refiriendo:

1º. Recursos disponibles inadecuados, por cantidad y/o conocimientos. Resulta claro que no disponer de los recursos humanos, materiales o financieros precisos para desarrollar el Plan de Auditoría, y los trabajos individuales de auditoría, es una limitación básica para ejercer la actividad. De ser así, nuestro aporte de valor a la organización quedaría muy resentido.

2º. Programa de actividad mal seleccionado. El Plan de trabajo debe concretarse en base a los riesgos que se observen puedan afectar a los objetivos de la Organización, incidiendo en los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo que se vean afectados.

3º. Falta de autoridad de la Unidad. La Unidad de Auditoría Interna debe disponer de un nivel ade-



cuado en la estructura organizativa, así como de una dependencia jerárquica que permita poder tener interlocución y supervisión de cualquier nivel gerencial de la empresa. La alta dirección también.

4º. Capacidad supervisora limitada. La definición del Plan de Auditoría no debe contemplar áreas de la compañía que queden excluidas de las posibles evaluaciones, ni tampoco que existan procesos, actividades, aplicaciones o información, consideradas reservadas y ocultas a la auditoría.

5º. Independencia de criterio condicionada o limitada. La actividad de la Unidad de Auditoría Interna debe realizarse sin interferencias de ningún gestor u órgano de la compañía, que pretenda influir en la objetividad de los trabajos.

6º. Falta de compromiso del Directorio en disponer de un buen Control Interno. El Directorio es el responsable de fijar la estrategia y la visión global del negocio. Sin su apoyo la Unidad de Auditoría Interna reducirá su rol a cubrir aspectos estéticos. (Aisa J, Ingeniero Técnico Industrial Universidad Politécnica de Madrid; Universidad Complutense de Madrid; 2006) En resumen, nuestra labor como auditores resulta básica para poder asegurar razonablemente el adecuado control interno de la organización, pero no somos los responsables de que eso sea así, nos corresponde como a los fiscales que instruyen los procedimientos, analizar objetivamente la situación observada, concluyendo y recomendando medidas, para lo cual se requieren medios, condiciones de trabajo y capacidad para investigar. Si no disponemos de estos requisitos, los riesgos de no actuar adecuadamente serán inevitables, y estaremos condenados a hacer un mal trabajo. Espero que no sea así. La unidad de auditoría interna según el autor la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las

operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos. (Gonzales, 2009)

Cada institución, cuando se justifique, contará con una Unidad de Auditoría Interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes. (ramon s. g., 2009)

La Unidad de Auditoría Interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones. (Gómez, 2009)

Los auditores de la Unidad de Auditoría Interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

La Evaluación del riesgo es la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pudiese perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el perso-

Interna

nal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. (Gonzales, 2009)

La identificación de riesgos para los directivos de la entidad identificará los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. (Mantilla, 2005)

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar. (Mantilla, 2005)

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. (Méndez, 2000)

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las res-

puestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo (Méndez, 2000).

El plan de mitigación de riesgos para los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos. (Robbins, 2003)

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias. Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios. (Sawyer, 2000)

1.- identifique los riesgos por abordar: para el proceso o sistema que se considera, identifique los riesgos que son pertinentes. en el evento de que el diseño de control sea parte de un proceso de

revisión formal, ese paso ya se debería haber realizado. 2.- determinación del riesgo residual mediante el proceso de valoración formal del riesgo, determine el puntaje del riesgo residual para cada evento de riesgo permanente. Esta valoración del riesgo tendrá en cuenta la estructura de los valores que están implementando teóricamente. 3.- determinación del riesgo aceptable, el autor debe determinar el valor aceptable de riesgo para esta actividad, por referencia a la política de gestión de riesgo de la organización o por referencia a la dirección responsable del área que se está considerando 4.- identifique la estrategia de mitigación (controles) implementadas se debería documentar la estructura de control existente. Esta establecerá la relación existente entre el perfil de riesgo y el perfil de controles. Algunos controles abordan muchos riesgos y la mayoría de los riesgos serán abordados por muchos controles. con frecuencia, los controles individuales estarán diseñados para abordar riesgos particulares, pero también un amplio impacto colateral. las relaciones primarias se deben distinguir de las secundarias. Determine el costo de la estrategia de mitigación existente sería más factible determinar el valor exacto de la consecuencia de un riesgo que determinar con exactitud el costo de un control. el auditor interno debería clasificar el control del costo en una escala predeterminada. podría ser apropiado utilizar una medida similar utilizada para valoración de riesgo, como se sugiere en la tabla 4 para cada riesgo se puede elaborar un mapa de control en donde los controles más confiables y económicos se puedan diferenciar de los menos confiables o los más caros. 6.- determine si se necesitan controles adicionales, los riesgos en donde el puntaje residual evaluado excede el nivel aceptable deberían considerarse como candidatos para controles adicionales. 7. identifique posibles controles (adicionales) Esta es la parte de la tarea que quie-

re la habilidad y experiencia del auditor interno. el diseño o identificación de posibles estrategias para abordar un riesgo inaceptable se puede valer del conocimiento que tienen las personas de muchos niveles en el área cliente, o el auditor puede llegar a soluciones a partir de su experiencia o de resto de profesionales. cada control propuesto se debería evaluar en cuanto a costo y contabilidad y se debería comparar contra el grupo de controles. 8. recomiende (cambios) al diseño de grupo de controles. Se debería considerar todo el grupo de controles. el auditor debería buscar vacíos en el sistema de control o de controles que sean innecesarios o se debe examinar la relación de cada control con el grupo entero de riesgos El auditor interno debería reconocer que es posible que las estrategias de control cuesten más que el beneficio que proporcionan. las adiciones de nuevos controles pueden permitir la eliminación de controles más costosos. al desarrollar un grupo de controles nuevos o revisar otros, el auditor interno debería suministrar la dirección del área cliente una serie de opciones, y hacer una recomendación clara, siempre que esto sea posible (Brennand, 2004, p.70).

#### Pregunta (Hipótesis)

El proceso de gestión del riesgo se debería integrar a los procesos de toma de decisiones de una organización, independientemente del nivel y función en los que se toman decisiones. Los siguientes métodos ayudan a reconocer cuándo y dónde se toman las decisiones, en línea con el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 42)

La gestión del riesgo es una parte integral de un sistema de gestión del riesgo de la organización. La norma NTC-ISO 31000 asesora a las organizaciones para que desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósi-

to sea integrar la gestión del riesgo al sistema de gestión de la organización (incluidos el gobierno y la estrategia). Específicamente, la integración debería asegurar que la información acerca del riesgo se use como base para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización. Las personas y las organizaciones gestionan los riesgos cada día como parte de la forma en que toman decisiones. La gestión del riesgo ya está integrada naturalmente en todo lo que hacemos antes de decidir acerca de algo. Algunos son mejores que otros en esto, pero todos pueden mejorar la calidad de la gestión del riesgo y la toma de decisiones, lo que da como resultado la mejora en el logro de los objetivos, y una mayor confianza. Si el propósito de integrar la gestión del riesgo es añadir valor, lógicamente implica la adopción de formas para influenciar lo que ya existe, incrementarlo y mejorarlo, en vez de reemplazarlo por algo diferente. No puede implicar adicionar o forzar algo diferente en lo que ya ocurre, como una función natural de la toma de decisiones. (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 42)

### 3. Conclusiones

En algunos tipos de decisiones (por ejemplo, el desarrollo y realización de un nuevo producto, o la planificación e implementación de un proyecto importante), será apropiado incluir la valoración formal del riesgo en las diferentes etapas del proyecto. Por ejemplo, la mayoría de los proyectos tienen múltiples puntos de decisión, es decir, viabilidad, caso de negocio, presupuesto y planificación detallados, implementación y entrega. En cada uno de estos puntos es apropiada una valoración formal del riesgo, para decidir entre opciones. Esto incrementa la posibilidad de éxito del proyecto y también mejora la eficiencia. Para la valoración del riesgo de las decisiones operacionales se pueden desarrollar formas normalizadas simples del proceso de gestión del

riesgo, para uso por el personal involucrado. Estos métodos son adecuados especialmente en situaciones en las que las personas trabajan sin supervisión directa. Un componente clave de estos métodos es la creación de toma de conciencia de las hipótesis como entradas para las decisiones. Por definición, las hipótesis son una fuente de incertidumbre. (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 45). Estos procesos normalizados pueden ser específicos del tipo de toma de decisiones involucrada, del grupo particular de personas que ejecutan una tarea particular, y del contexto típico en el que ocurren. Los sistemas simples se pueden codificar en una tarjeta de instrucciones de tamaño bolsillo, que contiene una lista de chequeo, y que portan todos los involucrados en este tipo de trabajo. (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 45)

## 3

## CONCLUSIONES

En algunos tipos de decisiones (por ejemplo, el desarrollo y realización de un nuevo producto, o la planificación e implementación de un proyecto importante), será apropiado incluir la valoración formal del riesgo en las diferentes etapas del proyecto. Por ejemplo, la mayoría de los proyectos tienen múltiples puntos de decisión, es decir, viabilidad, caso de negocio, presupuesto y planificación detallados, implementación y entrega. En cada uno de estos puntos es apropiada una valoración formal del riesgo, para decidir entre opciones. Esto incrementa la posibilidad de éxito del proyecto y también mejora la eficiencia. Para la valoración del riesgo de las decisiones operacionales se pueden desarrollar formas normalizadas simples del proceso de gestión del riesgo, para uso por el personal involucrado. Estos métodos son adecuados especialmente en situaciones en las que las personas trabajan sin supervisión

directa. Un componente cla-ve de estos métodos es la creación de toma de conciencia de las hipótesis como entra-das para las decisiones. Por definición, las hipótesis son una fuente de incertidumbre. (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 45). Estos procesos nor-malizados pueden ser específicos del tipo de toma de decisiones involucrada, del grupo particular de personas que ejecutan una tarea particular, y del contexto típico en el que ocurren. Los sistemas simples se pue-den co-dificar en una tarjeta de instrucciones de tamaño bolsillo, que contiene una lista de chequeo, y que portan todos los involucra-dos en este tipo de trabajo. (Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 31004, 2016; pág. 45)

4

REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

ISO 9000, Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary.

ISO 9001, Quality Management Systems. Requirements.

ISO 19011, Guidelines for Auditing Management Systems.

ISO Guide 73:2009, Risk Management. Vocabulary.

Instituto de Auditores Internos, 1999

Brennand, 2004

([https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf), 2009)

GTC-ISO 31004, 2016

Muñoz, P. (14 de septiembre de 2015). La importancia de la gestión de riesgos. CHAKANA, Senplades: <http://www.planificacion.gob.ec/>