

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN  
AUDITORÍA INTERNA:

**“IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE COMPETENCIAS DEL IIA  
RESPECTO A LA NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE  
AUDITORÍA INTERNA BASADO EN LAS NOGAI”**

**PRESENTADO POR**

Jeniffer Carolina Hernández Renderos	L10802
Jennifer Marisol Salazar Martínez	L10802
Norma Esmeralda Vásquez Jiménez	L10802

MARZO DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla

Vicerrectora Académica : Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

Secretario General : Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana : Licda. Celina Amaya de Calderón

Secretario : Lic. Juan Pablo Marín

Coordinador General de Procesos de

Grado : Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

Director de la Escuela de Contaduría : Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Pública

Coordinador de Procesos de Grado de la : Lic, Abraham de Jesús Ortega Chacón

Escuela de Contaduría Pública

Docente Asesor : Msc. Martha Eugenia Avalos de Altamirano

Jurado Examinador : Lic. Marco Antonio Orellana Orellana

: Msc. Eraldo de Jesús Ramos de la Cruz

: Msc. Martha Eugenia Avalos de Altamirano

Marzo 2025

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco sobre todo a Dios por guiarme en todo el proceso y darme la sabiduría e inteligencia. A mi familia, por apoyarme desde que empecé la carrera, impulsándome a seguir sus pasos y nunca rendirme, principalmente a mi hermana Susana, que ha sido apoyo incondicional durante mi formación académica. A mis amigas de estudio, que siempre me motivaron a seguir mi carrera, principalmente Norma, que siempre estuvo para apoyarme. A mis asesores y a los maestros, que compartieron todos sus conocimientos para continuar con esta etapa final. **Jeniffer Carolina Renderos**

En primer lugar, doy gracias a Dios por haber sido mi guía y fortaleza durante todo este proceso. Agradezco profundamente a mi familia por su constante apoyo, especialmente a mi hermano, quien ha sido un pilar esencial en mi vida académica. A mis amigos, gracias por acompañarme en cada fase de este camino, y a mis asesores, por su dedicación y compromiso en brindarme orientación. **Jennifer Marisol Salazar**

Doy gracias a Dios por haberme permitido finalizar mis estudios, agradezco infinitamente a mi madre que ha sido la persona que más me ha apoyado en toda mi formación académica aun en la distancia, a mi perro por alegrarme en los días de estrés, a mi grupo de trabajo por haber sido unas excelentes compañeras, especialmente a mi mejor amiga, quien me daba ánimos para continuar en el proceso, en general a todos los catedráticos que de una u otra manera me formaron en conocimiento y gracias a sus enseñanzas pude aplicar todo lo aprendido en cinco años. **Norma Esmeralda Vásquez**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b> .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.1.2. Caracterización del problema .....	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Objetivos de investigación .....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Marco Teórico .....	5
1.4.1. Antecedentes.....	5
1.4.2. Conceptual .....	10
1.4.3. Base técnica .....	12
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	18
2.1. Tipo de estudio .....	18
2.2. Unidad de análisis.....	18
2.3. Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación .....	18
2.3.1. Técnicas .....	18
2.3.2. Instrumentos .....	19
2.4. Procesamiento de la información .....	19
2.4.1. Análisis e interpretación de los datos procesados .....	19
2.5. Formulación de hipótesis.....	19
2.5.1. Hipótesis de trabajo .....	19
2.6. Diagnóstico de la investigación.....	20
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE COMPETENCIAS DEL IIA RESPECTO A LA NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN LAS NOGAI</b> .....	24
3.1. Generalidades .....	24

3.1.1.	Objetivo .....	24
3.1.2.	Alcance .....	24
3.2.	Planteamiento del caso .....	24
3.3.	Desarrollo del caso .....	25
3.3.1.	Entendimiento de la organización: contexto, objetivos y riesgos .....	25
3.3.2.	Entorno General / Externo .....	27
3.3.3.	Análisis DAFO .....	34
3.3.4.	Entorno Interno .....	34
3.3.5.	Mapa de riesgos .....	36
3.3.6.	Identificar las expectativas del grupo de interés .....	38
3.3.7.	Dominio II Ética y profesionalidad .....	39
3.3.8.	Dominio III Gobierno de la función de auditoría .....	44
3.3.9.	Dominio IV Gestión de la función de auditoría interna .....	47
3.3.10.	Dominio V Desempeño de los servicios de auditoría interna .....	50
3.3.11.	Mapa de aseguramiento .....	51
3.3.12.	Misión, visión, posicionamiento, relaciones y funciones .....	52
3.3.13.	Definición del alcance de la función .....	53
3.3.14.	Plan estratégico: Diseño del departamento de Auditoría Interna .....	57
3.3.15.	Universo auditable .....	59
3.3.16.	Definición del plan de auditoría .....	60
3.3.17.	Definición del presupuesto .....	62
3.3.18.	Ejecución del plan de auditoría .....	63
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	81
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	82
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de las variables .....	20
----------------	---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Ventajas y desventajas sobre la implementación de un departamento de auditoría interna .....	10
<b>Figura 2</b> Componentes del marco de competencias del IIA.....	13
<b>Figura 3</b> Componentes de COSO 2013 .....	14
<b>Figura 4</b> Dominios de las NOGAI.....	15
<b>Figura 5</b> Artículos del Código de Trabajo aplicables .....	16
<b>Figura 6</b> Artículos de la Ley Integral del Sistema de Pensiones aplicables .....	17
<b>Figura 7</b> Artículo 29 de la Ley del seguro social y su reglamento .....	17
<b>Figura 8</b> Resumen de la secuencia de pasos a seguir para la creación del departamento de auditoría interna.....	25
<b>Figura 9</b> Análisis PESTEL .....	29
<b>Figura 10</b> Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	33
<b>Figura 11</b> Análisis DAFO.....	34
<b>Figura 12</b> Demostrar integridad .....	40
<b>Figura 13</b> Mantener la objetividad .....	41
<b>Figura 14</b> Demostrar competencia.....	42
<b>Figura 15</b> Ejercer el debido cuidado profesional.....	43
<b>Figura 16</b> Mantener la confidencialidad.....	44
<b>Figura 17</b> Dominio III Gobierno de la función de auditoría .....	47
<b>Figura 18</b> Dominio IV Gestión de la función de auditoría interna.....	49
<b>Figura 19</b> Dominio V Desempeño de los servicios de auditoría .....	51
<b>Figura 20</b> Mapa de aseguramiento .....	52
<b>Figura 21</b> Misión, visión, posicionamiento, relaciones y funciones .....	53
<b>Figura 22</b> Roles de auditoría interna relacionados con la gestión de riesgos .....	54
<b>Figura 23</b> Roles limitantes de auditoría interna.....	55
<b>Figura 24</b> Definición y aprobación del estatuto de Auditoría Interna .....	57
<b>Figura 25</b> Plan estratégico de auditoría interna .....	59
<b>Figura 26</b> Universo auditable .....	60
<b>Figura 27</b> Aspectos importantes del plan de auditoría .....	61
<b>Figura 28</b> Definición del presupuesto .....	62
<b>Figura 29</b> Ejecución del plan de auditoría.....	63

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Marco de Competencias del Instituto de Auditores Internos (IIA) establece estándares o competencias clave, para el adecuado desarrollo profesional del talento humano que conforma el equipo de auditoría interna, presentándonos cuatro áreas de conocimiento con tres niveles de competencias, en donde la primer área se enfoca en el profesionalismo, el cual se relaciona con el actuar ético y competente del auditor demostrando autoridad y credibilidad; seguido del desempeño de la auditoría, adentrándose en la planeación y ejecución del trabajo de auditoría interna de conformidad con las normas; como tercer área se presenta el ambiente, donde se abarcan diferentes ámbitos en que opera la organización, tales como planificación, gestión estratégica y responsabilidad social, finalmente el liderazgo y comunicación donde es fundamental tener en cuenta las habilidades blandas con las que debería contar el personal, principalmente el Director de auditoría interna para poder liderar y comunicar los resultados de manera adecuada y oportuna. Respecto a los niveles de competencias se nos presentan tres, en primer lugar, el general, seguido del aplicado y finalizando con el profesional experto, donde el primero se centra en la parte teórica, el segundo en el campo de aplicación y el tercero en la toma de decisiones estratégicas.

Conforme progresa la economía y se fortalece el entorno empresarial, el capital humano, se considera el recurso más valioso con el que puede contar una entidad, ya que de este dependen en gran manera los resultados y el éxito de esta misma, ya sea por la parte operativa, fiscal, legal, administrativa o financiera, consolidando y comunicando adecuadamente la información para poder lograr en conjunto los objetivos estratégicos de la entidad, es ahí donde nace la necesidad e importancia de contar con un departamento

de auditoría interna con las competencias y habilidades necesarias para poder desarrollar de manera oportuna y adecuada la función de auditoría.

La solución a la problemática pretende proporcionar los lineamientos necesarios para que la entidad pueda implementar el departamento de auditoría interna, tomando en cuenta el Marco de Competencias, las Normas Globales de Auditoría Interna y el Modelo de las tres líneas.

Este documento tiene como objetivo principal elaborar una guía que establezca los lineamientos para la implementación del marco de competencias del IIA en la creación del departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna, tomando en cuenta las necesidades que posee la entidad.

Se tiene la certeza de que dichos lineamientos serán de gran utilidad porque se han formulado de manera concisa, comprensible y práctica; brindando un proyecto de calidad a la entidad, lo que proporcionará una visión más amplia y clara sobre los requerimientos necesarios para dar inicio al proceso de implementación del marco de competencias del IIA en la creación del departamento de auditoría interna.

## INTRODUCCIÓN

El marco de competencias del IIA es una herramienta que proporciona un plan de desarrollo para los auditores internos en los diferentes niveles de su carrera, definiendo cuatro áreas de conocimiento con tres niveles de competencia que inician desde el conocimiento general hasta el profesional experto, exponiendo las habilidades y competencias necesarias para desarrollar prácticas eficientes de auditoría interna.

El presente trabajo tiene como finalidad demostrar la importancia que las entidades cuenten con un departamento de auditoría interna, “que identifique sistemáticamente aquellos riesgos a los que está más expuesta ya sean operacionales, legales, financieros, fiscales o administrativos, para poder darle seguimiento y determinar aquellos eventos relacionados con sanciones, déficit financiero y al mismo tiempo identificar cual es el origen de los riesgos”. Tomando en cuenta la relevancia que tiene el aplicar las nuevas regulaciones, se elaboró un proyecto que implementa el marco de competencias y las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI).

La presente investigación se compone de tres capítulos que, aunque son independientes mantienen una relación sistemática entre sí. El primer capítulo plantea la problemática existente en la empresa objeto de estudio, relativo a la falta de un departamento de auditoría interna, además, se establecen los objetivos tanto general como específicos, agregado a esto, se estructuró un marco teórico, que abarca los antecedentes, principales conceptos y definiciones a considerar dentro de la investigación, asimismo, se incluyeron los fundamentos legales y técnicos en los cuales se sustenta el marco regulatorio de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta la metodología utilizada en la investigación, detallando el tipo de estudio, las unidades de análisis, los instrumentos utilizados para la recolección de datos, complementándose con el diagnóstico de la investigación, finalizando el capítulo con las conclusiones basadas en las deficiencias identificadas.

Además, se presenta el capítulo tres, en donde se implementa el marco de competencias del IIA respecto a la necesidad de la creación de un departamento de auditoría interna basado en NOGAI, en este capítulo se encuentra una guía de aplicación para la creación del departamento, en donde se proporcionan los lineamientos y parámetros ya estructurados para que la entidad pueda llevar a cabo el desarrollo de estos.

Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Antecedentes del problema

A medida avanza la economía y se dinamiza, el marco empresarial trae consigo cambios significativos, en este contexto la función de la auditoría interna ha evolucionado, ajustándose a las necesidades organizacionales, brindando un nuevo enfoque respecto a la gestión de riesgos, en esta medida los marcos normativos también han innovado, proporcionando lineamientos vigentes adaptándose a las nuevas necesidades del entorno empresarial.

Conforme progresa la economía y las entidades crecen, sus operaciones también, generando en la mayoría de los casos incurrir en más procesos, siendo vulnerables a más riesgos, ya sean operacionales, financieros, legales, administrativos, etc. Sin embargo, estas no conocen el valor agregado de contar un departamento de auditoría interna que ayude la identificación de los riesgos a los que están expuestos y evaluando el control interno que se realiza, de forma que este sea adecuado, actualizado y adaptado a las necesidades de la entidad.

Además de no conocer el valor de contar con un departamento de auditoría interna, las entidades desconocen sobre el marco de competencias del IIA, siendo este una herramienta esencial para contar con el personal que contenga las habilidades y competencias suficientes y adecuadas para poder desarrollar la función de la auditoría interna de forma eficiente que apoye el logro de objetivos estratégicos de la entidad.

El marco de competencias entró en vigencia desde 2020, el cual define las áreas de conocimiento con las habilidades que debe contar el talento humano que conforme el equipo de auditoría interna para que este pueda desarrollar de manera eficiente la función de la auditoría interna, por otro lado, las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) publicadas en enero del presente año, proporciona lineamientos para guiar la práctica profesional de la auditoría interna.

### 1.1.2. Caracterización del problema

La Auditoría Interna fortalece la capacidad de organización de valor de una entidad, al proporcionar al Consejo y la Alta Dirección aseguramiento, asesoramiento, perspectivas y previsiones de manera independiente, objetividad basada en riesgos, además de mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, logros satisfactorios de sus objetivos, toma de decisiones y la supervisión, entre otros (Instituto de Auditores Internos, 2024).

La entidad no dispone de un departamento de auditoría interna y que además este esté conformado por un equipo con las competencias adecuadas, que vele por agregar valor a través de la gestión de riesgos en las diferentes áreas que la conforman, ya que no existe un departamento que evalúe que los controles que se aplican en los diferentes procesos sean los adecuados para la mitigación de riesgos y que además se apliquen de manera apropiada y oportuna, generando información poco idónea para la toma de decisiones.

Si bien, en el país contar con un departamento de auditoría interna no está regulado en la legislación nacional para este tipo de entidades, es imprescindible exponer las habilidades con las que debe contar el equipo de auditoría interna siendo este capaz de evaluar y dar seguimiento a los procesos de la entidad, ya que desde su fundación estos han aumentado a través de la expansión de sus sucursales, lo que provocó el incremento de sus operaciones debiéndose mantener bajo constante control y evaluación.

Además de la necesidad de un departamento de auditoría interna en la entidad, es necesario implementar el marco de competencias de auditoría interna, el cual proporciona un plan de desarrollo profesional claro y conciso para los auditores internos.

El que la empresa tenga muchas operaciones y registros que se realizan diariamente, hace que ésta incurra en una gran cantidad de procesos, por lo que la entidad

debería contar con un departamento de auditoría interna con el personal adecuado que contribuya a una adecuada gestión de riesgo empresarial

La entidad objeto de estudio, expresó que desea que los profesionales que conformen el departamento de auditoría interna cuenten con las habilidades necesarias que brinda el marco de competencias del IIA y que además se implementen las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) para asegurar que tanto los controles internos como la práctica profesional de la misma, se desarrollen de manera adecuada pues consideran que la implementación de esta unidad mejoraría la eficacia dentro de la organización, ya que la entidad mantiene un gran volumen en ventas lo que conlleva a una gran cantidad de procesos.

La Implementación del marco de competencias del Instituto de Auditores Internos (IIA) permitirá que el departamento de auditoría interna se desarrolle con competencias esenciales como el profesionalismo para demostrar autoridad, credibilidad, conducta y ética; desempeño para realizar las actividades requeridas conforme a las normas; ambiente para abordar riesgos específicos; liderazgos y comunicación para mantener las relaciones organizacionales con una eficiente comunicación entre las partes involucradas, administrar al personal y los procesos de auditoría interna (Instituto de Auditores Internos, 2020).

## 1.2. Formulación del problema

Para llevar a cabo la formulación del problema por medio de lo expresado en los antecedentes antes mencionados y en la caracterización del problema, se pretendió dar solución a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la implementación del marco de competencias del IIA en la creación y desempeño de un departamento de auditoría interna basado en las NOGAI?

### 1.3. Objetivos de investigación

#### 1.3.1. Objetivo General

Proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación del marco de competencias del IIA aplicando las Normas Globales de Auditoría Interna, para proporcionar una visión sobre la necesidad de crear un departamento de auditoría interna que beneficie las operaciones administrativas y financieras de la entidad contribuyendo al logro de objetivos estratégicos.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Aplicar el marco de competencias del IIA en los lineamientos para la creación del departamento de auditoría interna a fin de mejorar la eficacia de este.
- Establecer los procedimientos a realizar con base en los dominios expuestos en las Normas Globales de Auditoría Interna para la creación del departamento de auditoría interna.
- Proponer perfiles de puesto del departamento de auditoría interna y establecer lineamientos sobre la mejora en los procesos de evaluación técnica de perfiles de puesto basados en el marco de competencias del talento humano necesario para el desarrollo adecuado de las funciones de auditoría interna.

## 1.4.Marco Teórico

### 1.4.1. Antecedentes

A lo largo de la historia, la auditoría interna ha sufrido cambios fundamentales debido a que desde sus inicios su evolución ha sido de manera continua. De acuerdo a (Auditoria Group, 2019):

En El Salvador como en muchos otros países, se ha experimentado un avance en la forma en la que se controlan las finanzas públicas y privadas, por lo que la auditoría surge como una herramienta fundamental para el control, transparencia y rendición de cuentas dentro de las entidades. Desde sus orígenes hasta hoy en día, la auditoría se ha ido adaptando a las necesidades y retos que han surgido en cada etapa.

En este escenario, la auditoría empezó a adoptar una función más formal y precisa, ya que se instauraron los primeros ejercientes de contaduría, quienes eran los encargados y responsables de controlar las finanzas públicas, así como también la elaboración de los estados financieros del estado.

En ese entonces, la auditoría se distinguía por ser de naturaleza interna, es decir, era llevada a cabo por empleados del mismo gobierno. Su principal función se centraba en mantener el control legal de cada una de las operaciones y la identificación de irregularidades.

La auditoría ha desempeñado un rol esencial en la historia salvadoreña, aportando y contribuyendo a la transparencia en la rendición de cuentas en la gestión pública y privada. Con el paso del tiempo ha ido evolucionando desde un instrumento de control hasta convertirse en una herramienta crucial para asegurar la veracidad y dar confianza tanto a instituciones públicas como entidades privadas.

Con el paso de los años las técnicas y métodos utilizados por los auditores internos se han ido perfeccionando y eso se nota en la calidad de los servicios y controles que se ejecutan, lo que da como resultado un aumento del valor a la entidad y a la vez información exacta y verídica para la toma de decisiones.

La auditoría interna basada en riesgos representa una identificación clara sobre las amenazas y vulnerabilidades a los que una entidad está expuesta, según Silva, Monterroza y Orellana (2003), “La aparición de la auditoría basada en riesgos en El Salvador se debe a las transformaciones financieras, económicas y comerciales que se produjeron tras los Acuerdos de Paz. Ha ido adquiriendo relevancia y provocando modificaciones en el control interno.”

La escasez de información precisa y adecuada en la entidad se convirtió en un patrón constante, que ocasionó que la toma de decisiones estuviera expuesta a sesgos, que con el paso del tiempo se convirtieron en obstáculos más significativos, debido a esta situación se llegó a la conclusión de la importancia de contar con un departamento de auditoría interna.

La creación de un departamento de auditoría interna es fundamental para garantizar la independencia y objetividad en la evaluación de los procesos organizacionales. Este departamento debe estar alineado con las NOGAI, que proporcionan un marco para la práctica profesional de la auditoría interna. Las NOGAI incluyen principios fundamentales, normas de desempeño y normas de implementación que guían a los auditores internos en la realización de sus funciones.

La auditoría interna examina la fiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de normativas, la salvaguarda de los activos, la utilización económica y eficaz de los recursos, los objetivos y metas operacionales fijados; además, incluye actividades financieras y operativas, que incluyen sistemas, producción, ingeniería, recursos humanos y comercialización (Instituto de Auditores Internos, 2024).

Es crucial señalar que la auditoría interna es una función esencial dentro de las organizaciones, proporcionando una evaluación independiente y objetiva de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza. La implementación de un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) y el marco de competencias del Instituto de Auditores Internos (IIA) es crucial para asegurar la eficacia y eficiencia de esta función. Además, la aplicación del marco de gestión de riesgos de COSO 2013 proporciona una estructura integral para identificar, evaluar y gestionar los riesgos.

El marco de competencias del IIA establece las habilidades y conocimientos necesarios para los auditores internos en diferentes niveles, está integrado en 4 componentes, los cuales son:

1. Profesionalismo: Este componente, nos habla sobre el actuar profesional del talento humano que conforma el equipo de auditoría interna,
2. Desempeño: Este se basa en tener las competencias necesarias para poder llevar a cabo de manera adecuada la ejecución de la auditoría interna.
3. Ambiente: Se refiere a conocer el entorno interno y externo en el que se encuentra la organización.
4. Liderazgo y comunicación: Nos indica los aspectos fundamentales para poder administrar el personal asegurando la eficacia de los procesos de auditoría interna, mantener una adecuada comunicación, contado con las habilidades blandas adecuadas.

Donde cada componente posee tres áreas de conocimiento necesarias como para conocer, preparar o hacer cambios y mejoras, respecto al nivel de competencia que posea.

El marco de gestión de riesgos de COSO 2013 es una herramienta esencial para la auditoría interna, ya que proporciona un enfoque estructurado para identificar, evaluar y gestionar los riesgos:

1. Ambiente de control

2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de monitoreo

Para poder delimitar los roles y responsabilidades de las diferentes áreas con los que cuenta la empresa, se debe aplicar el modelo de las tres líneas (The Institute of Internal Auditors, 2020) nos dice que, este modelo ayuda a las organizaciones a poder identificar las estructuras y procesos que puedan alcanzar los objetivos y promover el control y la gestión de riesgos; de acuerdo a esto, el modelo se optimiza de la siguiente manera:

1. Adoptar un enfoque basado en principios y adaptar el modelo de acuerdo con los objetivos y circunstancias que la organización presente.
2. Entender claramente cuáles son los roles y responsabilidades que se presentan en el modelo y las relaciones entre ellos.

Cabe destacar que la aplicación del modelo de las tres líneas se centrará directamente en el Principio cuatro Roles de tercera línea, Principio cinco Independencia de tercera línea y Principio seis Creación y protección de valor, que están directamente relacionados con la auditoría interna, ya que estos principios son los que determinan el enfoque directo con el aseguramiento independiente y objetivo, junto con el asesoramiento sobre todo lo relacionado con el logro de los objetivos.

El rol de la tercera línea enfocado en la auditoría interna mantiene la responsabilidad primaria ante el organismo de gobierno y la independencia de las responsabilidades de la gestión, también comunica el aseguramiento independiente y objetivo junto con el asesoramiento a la dirección y al organismo de gobierno sobre la adecuación y la eficacia del gobierno y la gestión de riesgo (incluyendo el control interno) para apoyar el logro de los objetivos organizacionales, promover y facilitar la mejora

continua y por último informa al organismo de gobierno las deficiencias en la independencia y la objetividad y aplica las salvaguardas necesarias.

La relación existente entre la dirección y la auditoría interna se basa en que la independencia de la auditoría interna de la dirección asegura que esté libre de obstáculos y sesgos en su planificación y en la realización de su trabajo, disfrutando de un acceso sin restricciones a las personas, los recursos y la información que requiere. Debe haber una interacción regular entre la auditoría interna y la dirección para garantizar que la labor de la auditoría interna sea pertinente y esté en consonancia con las necesidades estratégicas y operacionales de la organización.

Por otro lado, la auditoría interna mantiene un nexo con el organismo de gobierno. El vínculo que relaciona a la auditoría interna con la alta dirección es que, la primera es responsable ante el mismo y este es responsable de supervisar a la auditoría interna, para lo cual es necesario garantizar el establecimiento de una función independiente, lo que incluye la contratación y despido del director ejecutivo de auditoría (Institute of Internal Auditors, 2020).

La puesta en marcha de un departamento de auditoría interna genera muchas expectativas, sin embargo, resulta imprescindible que se consideren los pro y contra de esto, está claro que los beneficios a obtener deben ser muy superiores a los obstáculos que en su desarrollo lleguen a surgir, por lo tanto, se presenta una comparativa concisa y clara de la siguiente manera.

**Figura 1** Ventajas y desventajas sobre la implementación de un departamento de auditoría interna

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de contar con un departamento de auditoría interna.



- Determinar si la información contable es conforme con los requisitos de la entidad y también con los requisitos legales pertinentes
- Encontrar oportunidades de mejora en el proceso contable dentro de la organización
- Identificar debilidades o faltas en el proceso que pueden llegar a ser graves.
- Promover la mejora continua de los procesos.
- Mejorar la comprensión del proceso contable y de su interrelación con los otros procesos de la organización.

- Se comparte información confidencial de la organización.
- Falta de compromiso de los responsables del proceso si no llegan a comprender los objetivos y los beneficios de las auditorías.
- No obtener resultados confiables si no se cumple el principio de independencia por parte del auditor.

Fuente: Elaboración propia con base a datos tomados de UDoc Z (2022)

#### 1.4.2. Conceptual

Marco de competencia de auditoría interna: El marco define cuatro áreas de competencia centradas en varios estándares, funciones situacionales específicas y competencias clave, con tres niveles de conocimiento distintos que progresan desde el conocimiento general hasta conocimiento aplicado y, finalmente, el profesional experto (The Institute of Internal Auditors, 2024).

En donde cada componente se centra en poder conocer, entender, preparar y tomar decisiones estratégicas dentro de la organización dependiendo del área de conocimiento que posea el talento humano del equipo de auditoría interna, dichos componentes se dividen en:

- Profesionalismo: Misión de la auditoría interna, estatuto de Auditoría interna, independencia dentro de la organización, objetividad individual, comportamiento ético, debido cuidado profesional y desarrollo profesional
- Desempeño: Gobernanza en la organización, fraude, gestión de riesgo, control interno, planificación del trabajo, trabajo de campo y resultados del trabajo
- Ambiente: Planificación y gestión estratégica de la organización, procesos empresariales comunes, responsabilidad social y sostenibilidad. tecnología de información.
- Liderazgo y comunicación: Planificación y gestión estratégica de la auditoría interna, plan de auditoría y coordinación de esfuerzos de aseguramiento. programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

Modelo de las tres líneas: ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que mejor facilitan el logro de los objetivos y promueven un gobierno sólido y una gestión de riesgos. (Institute of Internal Auditors, 2020).

Organismo de gobierno: aquellas personas que son responsables ante las partes interesadas por el éxito de la organización (Institute of Internal Auditors, 2020).

Director Ejecutivo de Auditoría: la persona de más alto rango en el equipo de auditoría que tiene la responsabilidad de los servicios de auditoría interna, a menudo conocido como el responsable de la auditoría interna o un título similar (Institute of Internal Auditors, 2020).

Gestión de riesgo: Un proceso para identificar, evaluar, tratar y controlar potenciales eventos o situaciones, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable

respecto del logro de los objetivos de la organización (Instituto de Auditores Internos, 2024).

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: este modelo analiza los cinco elementos que lo conforman de forma individual pero también relacionándolos entre sí, debido a que tanto separados como en conjunto, representan una incidencia en nivel de competencia de cualquier entidad u organización; los cinco elementos son: clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores y la rivalidad entre estos (Alonso, 2023).

Análisis PESTEL: este análisis surgió de la necesidad de examinar el impacto e incidencia que tienen en una entidad los factores políticos, económicos, sociales tecnológicos, ecológicos y legales; es una herramienta que permite evaluar el entorno de cualquier entidad para ayudar a conocer las oportunidades y amenazas que giran en torno a esta (Universidades, Santander, 2021).

Control interno: un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Frett, 2022).

#### 1.4.3. Base técnica

Marco de competencias de auditoría interna: el marco define y establece las cuatro áreas en las que se concentra, así como los niveles de competencia que abarca desde el conocimiento general, conocimiento aplicado y el experto.

La estrategia integral y concurrente define y entrega el conocimiento y las habilidades necesarias para navegar una carrera exitosa en auditoría interna enfocada en las mejores prácticas y aplicaciones (Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2021)

**Figura 2** Componentes del marco de competencias del IIA

La siguiente figura muestra los componentes del Marco de competencias:



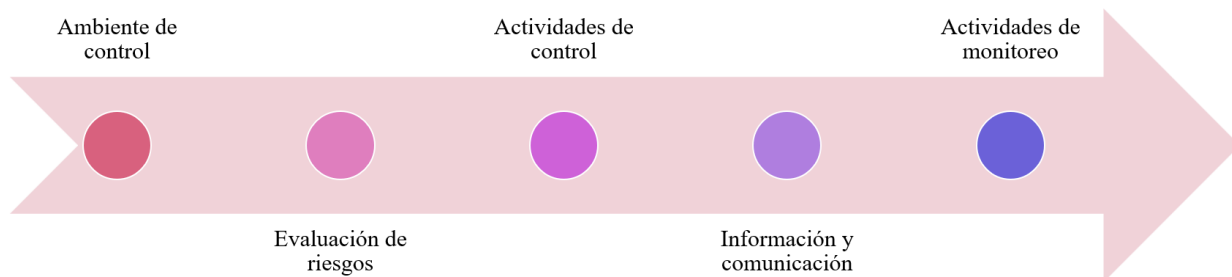
Fuente: Elaboración propia con base a datos tomados del Marco de Competencias del IIA.

COSO 2013: es una estructura de control interno diseñada para ayudar a las organizaciones a gestionar los riesgos y lograr sus objetivos. Se basa en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Estos componentes se aplican en el contexto de 17 principios fundamentales que representan las prácticas esenciales de control interno (Auditool, 2023).

La identificación y evaluación de los riesgos es la parte más fundamental para dar paso a la creación de un programa de gestión de riesgos, por lo tanto, aquí es donde se deben incluir los tipos de riesgo a los cuales se ve sometido o expuesto la organización.

**Figura 3 Componentes de COSO 2013**

En la siguiente figura se identifican los componentes de COSO 2013:



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de COSO 2013

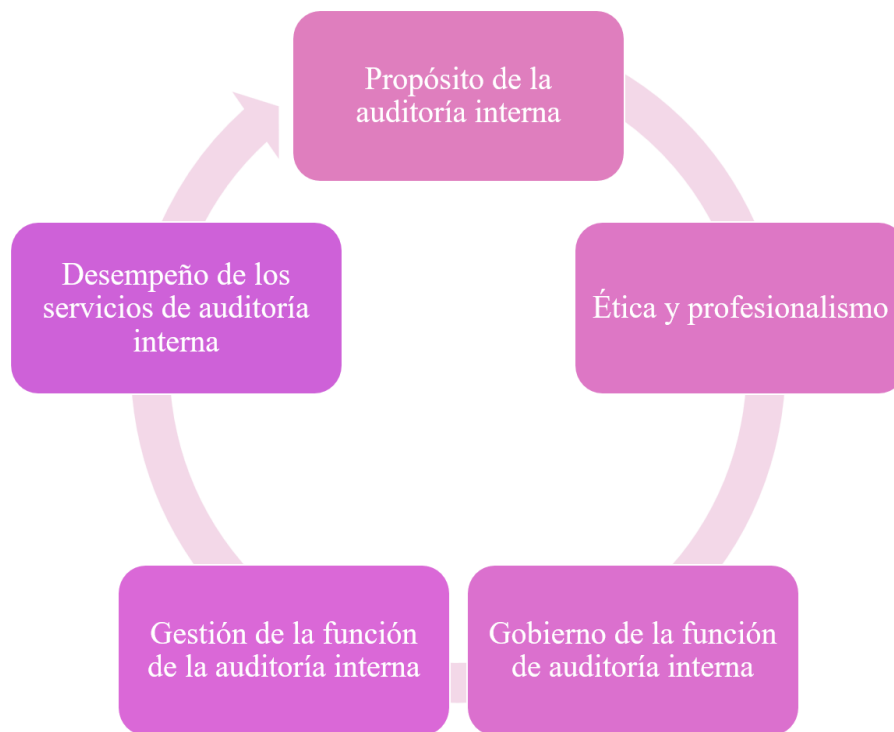
Normas Globales de Auditoría Interna: esta regulación abarca tanto los dominios y principios que están estrechamente relacionados con la auditoría interna, lo que brinda el sentido de responsabilidad y cumplimiento antes las entidades en las que se tiene la buena práctica de contar con departamentos de auditoría.

Las Normas Globales de Auditoría Interna guían la práctica profesional mundial de la auditoría interna y sirven de base para evaluar y elevar la calidad de la Función de Auditoría Interna. En el contenido de las Normas se encuentran 15 Principios rectores que permiten una auditoría interna eficaz. Cada principio está respaldado por unas Normas que contienen requerimientos, consideraciones para la implementación y ejemplos de evidencia de conformidad. Juntos, estos elementos ayudan a los auditores internos a alcanzar los Principios y lograr el Propósito de la Auditoría Interna (Instituto de Auditores Internos, 2024).

Dentro de las Normas se encuentran los cinco dominios, cada uno con sus respectivos principios y Normas correspondientes, demostrando así, la jerarquización sistemática establecida para lograr la integración correspondiente de todos los componentes que abarcan este proceso, los dominios establecidos en dicha normativa son los siguientes:

**Figura 4** *Dominios de las NOGAI*

El siguiente esquema muestra los cinco dominios por los que está compuesto las NOGAI:

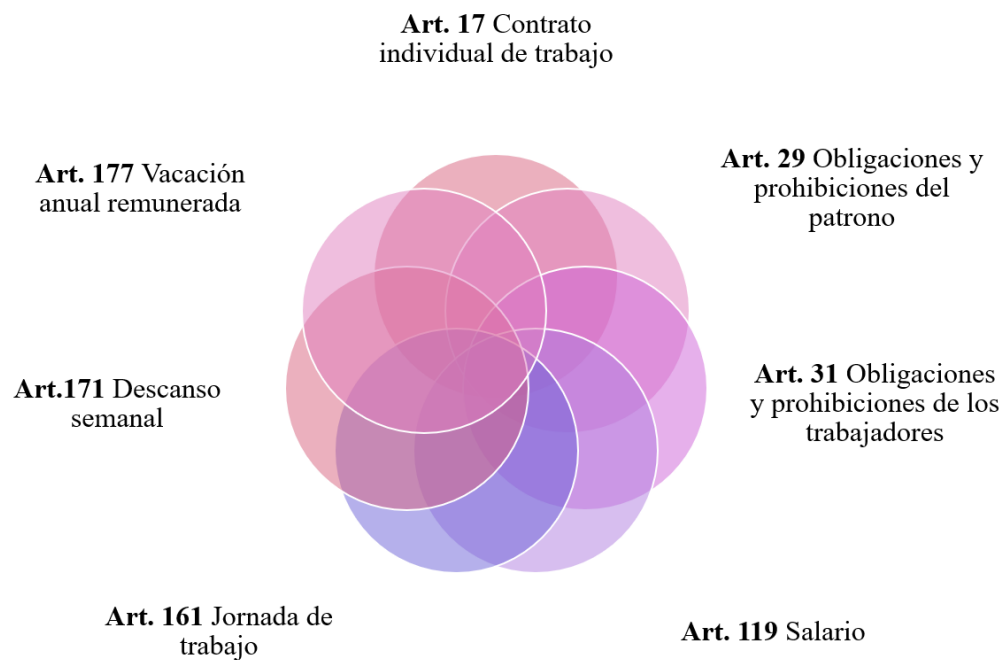


Fuente: Elaboración propia con base a datos tomados con base a las NOGAI 2024

#### 1.4.4. Base legal

Código de Trabajo: entabla una relación laboral entre empleador y trabajador, permitiendo que se dé cumplimiento tanto a derechos como a obligaciones de manera recíproca entre ambas partes interesadas. Será aplicable en todo lo relacionado con los derechos y obligaciones entre empleado y el empleador, tales como contrato de trabajo, horas extras, vacaciones, aguinaldo, etc (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1972).

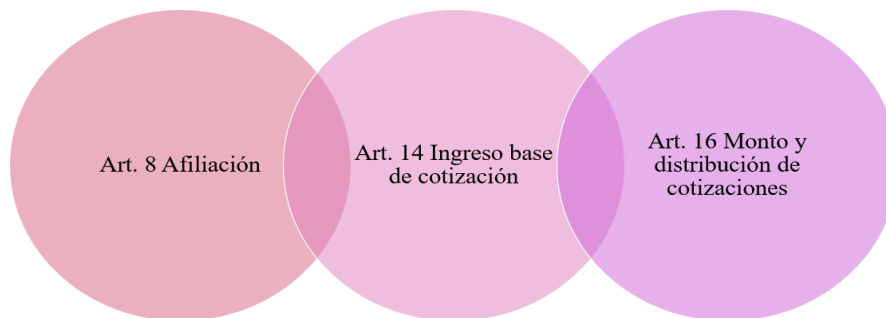
**Figura 5** Artículos del Código de Trabajo aplicables



Fuente: Elaboración propia

Ley Integral del Sistema de Pensiones: establece los lineamientos relacionados con las aportaciones patronales y laborales al sistema de pensiones. Será aplicable en todo lo relacionado con las aportaciones laborales y patronales del empleado y empleador (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2022).

**Figura 6** Artículos de la Ley Integral del Sistema de Pensiones aplicables



Fuente: Elaboración propia

Ley del Seguro social y su reglamento: establece los lineamientos y porcentajes que tanto el empleado como el empleador deberán aportar para financiar el costo de esta prestación. Será aplicable tanto al empleado como al empleador, según la disposición de la ley, su reglamento y lo establecido en estos. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2010)

**Figura 7** Artículo 29 de la Ley del seguro social y su reglamento



Fuente: Elaboración propia

Ley contra el lavado de dinero y otros activos: su objetivo es prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Será aplicable en todos los procesos necesarios de la entidad para su debido cumplimiento (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1998).

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### 2.1. Tipo de estudio

El estudio se realizó utilizando el método hipotético inductivo con enfoque cualitativo, porque se parte de premisas específicas para poder llegar a una conclusión general, aplicando el marco de competencias del IIA y las Normas Globales de Auditoría para poder brindar lineamientos para la implementación de un departamento de auditoría interna.

### 2.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis que se consideró dentro de la empresa objeto de estudio es el área administrativa-financiera.

### 2.3. Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación

Para poder recolectar y procesar los datos obtenidos de la presente investigación, fue de suma importancia ampararse bajo las siguientes técnicas e instrumentos:

#### 2.3.1. Técnicas

- **Recolección de documentación:** se obtuvo información mediante la solicitud de documentos importantes y necesarios que la organización proporcionó; libros, sitios web, etc.
- **Entrevista:** se entrevistó al Gerente General de la entidad, para poder solicitar su punto de vista sobre los riesgos a los que está más expuesta la entidad.

### 2.3.2. Instrumentos

- Guía de preguntas: una serie de preguntas elaboradas de manera anticipada para identificar la problemática a tratada.

### 2.4. Procesamiento de la información

La información se obtuvo por medio de las entrevistas que se le realizó al personal que labora dentro de la entidad y que además pertenezcan al área mencionada que es el área administrativa - financiera; en adhesión a esto, se compaginó con los resultados obtenidos de lecturas realizadas a normativas legales y contables, así como sitios web; el contenido redactado, será procesado a través de Microsoft Word.

#### 2.4.1. Análisis e interpretación de los datos procesados

Para la determinación de la problemática de la empresa, se recurrieron a fuentes bibliográficas que tienen relación con dicha problemática planteada, además de utilizar las técnicas de investigación, tales como: recolección de documentación, entrevistas y observación, que ampliará la información sobre posibles respuestas para dar solución al problema planteado.

### 2.5. Formulación de hipótesis

#### 2.5.1. Hipótesis de trabajo

Implementar el marco de competencias del IIA en un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna proporcionará una visión sobre la necesidad de crear un departamento de auditoría interna que beneficie las operaciones administrativas y financieras de la entidad contribuyendo al logro de objetivos estratégicos.

##### 2.5.1.1. Determinación de las variables

Variable independiente: implementar el marco de competencias del IIA en un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna.

Variable dependiente: visión sobre la necesidad de crear un departamento de auditoría interna que beneficie las operaciones administrativas y financieras de la entidad contribuyendo al logro de objetivos estratégicos.

### 2.5.1.2. Operacionalización de las variables

**Tabla 1** Operacionalización de las variables

Formulación	Objetivo General	Hipótesis	Elementos de la hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿Cómo afecta la falta de implementación del marco de competencias del IIA en la necesidad de crear un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna en la eficacia de los procesos y el logro de objetivos estratégicos?	Brindar los lineamientos necesarios para la implementación del marco de competencias del IIA aplicando las Normas Globales de Auditoría Interna, para proporcionar una visión sobre la necesidad de crear un departamento de auditoría interna que beneficie las operaciones administrativas y financieras de la entidad contribuyendo al logro de objetivos estratégicos.	Implementar el marco de competencias del IIA en un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna proporcionará una visión sobre la necesidad de crear un departamento de auditoría interna que beneficie las operaciones administrativas y financieras de la entidad contribuyendo al logro de objetivos estratégicos.	Marco de competencias del IIA Departamento de auditoría interna NOGAI Operaciones administrativas y financiera Logro de objetivos estratégicos	Independiente: Implementar el marco de competencias del IIA en un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna Dependiente: visión sobre la necesidad de crear un departamento de auditoría interna que beneficie las operaciones administrativas y financieras de la entidad contribuyendo al logro de objetivos estratégicos.	Brindar lineamientos Implementación del marco de competencias del IIA Implementación de las NOGAI Incorporación de COSO 2013	Guía de preguntas: una serie de preguntas elaboradas de manera anticipada para identificar la manera eficaz la problemática a tratar Parámetros de medición: lineamientos necesarios para la implementación del marco de competencias aplicando las NOGAI

### 2.6. Diagnóstico de la investigación

El presente diagnóstico está respaldado con base a resultados obtenidos en la entrevista realizada, cuya finalidad es dar a conocer los puntos de mejora encontrados al

analizar dicha entrevista que se relaciona con la implementación del marco de competencias del IIA en la necesidad de la creación de un departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna:

- Los riesgos a los que más está expuesta la entidad son los operacionales: se indicó que es el área de inventarios la que está más expuesta a riesgos, ya que de este depende el negocio para conocer el valor real de estos en todo momento y también para el área de efectivo, debido a que en la pista se manejan cantidades altas de dinero que ingresa a la empresa, por lo cual es un área de alto riesgo, estos pueden afectar significativamente la eficiencia de la entidad, sobre todo en la toma de decisiones de la administración sobre esta misma. Con la implementación de los componentes del marco de competencias, sobre todo de ambiente, el equipo de auditoría interna podrá conocer el entorno en el que opera la organización y posteriormente, identificar los riesgos específicos a los que se enfrenta, además de aplicar el componente del desempeño, con el fin de poder planear y ejecutar trabajos de auditoría de manera eficiente.
- No existe un control adecuado de los procedimientos: No cuentan con el personal que posea las habilidades necesarias que pueda evaluar los procedimientos que se desarrollen en las diferentes áreas sea de manera adecuada, generando que se realicen de forma ambigua y poco eficiente, provocando el aumento de errores. La apropiada aplicación de los componentes de profesionalismo y desempeño permitiría que el talento humano de auditoría interna pueda asegurar a la alta dirección que la evaluación de riesgos se hará de manera objetiva individual además de realizar la evaluación de riesgos de conformidad con las normas.
- No se evalúan controles de forma periódica: Carecen de talento humano con los conocimientos adecuados, por lo que los controles que se realizan para mitigar riesgos, no se evalúan de forma periódica, generando que los mismos se encuentren desfasados debido a su nula actualización. Empleando el componente

del desempeño, se podrá reconocer la importancia de supervisar y dar seguimiento de forma periódica a la evaluación de los controles.

- No existe metodología definida para identificar posibles fallos: La integración de un equipo con las capacidades suficientes y adecuadas aplicando el componente de ambiente permitirá al equipo de auditoría interna identificar posibles fallos en los controles internos desarrollados, conociendo los procesos de la entidad además de emplear el componente del desempeño creando procesos sistemáticos y ordenados para la evaluación de estos, de lo cual la entidad carece actualmente debido a que se revisan si las cifras de los diferentes reportes están o no dentro de los parámetros normales, y a partir de esto, se identifican los posibles fallos.
- En ocasiones la información no se comunica de manera adecuada y oportuna: Esto representa riesgos dentro de la entidad, debido a que a la administración se le dificulta encontrar el posible error y agrava el problema que pudo evitarse teniendo una comunicación eficiente entre las jefaturas, utilizando el componente de liderazgo y comunicación se fomentará la importancia de la comunicación oral y escrita influyendo de manera directa a que la información se comunique de manera adecuada y oportuna dentro de las diferentes áreas de la organización.
- Deficiencia en la gestión de control de riesgos y la integridad de estos: La entidad gestiona el control de riesgos, identificando un punto de mejora y analizan los peores escenarios para mitigar ese riesgo, y la integridad de los procesos internos recae sobre el desempeño de las funciones de los empleados, por lo cual el equipo de auditoría deberá contar con las habilidades adecuadas para poder conocer el ambiente en el que se encuentra la organización, además de ejecutar a través del desempeño la gestión de riesgos de conformidad con la norma.

En cada punto del diagnóstico se ha descrito los componentes fundamentales para la mejora de dichas problemáticas, sin embargo, se deberá aplicar cada uno de los

componentes del marco de competencias para poder asegurar un desarrollo eficaz de los mismo.

La administración considera que sí es necesario la creación de un departamento de auditoría interna que los ayude con los procesos de evaluación de control interno, además este ayudaría a mitigar los riesgos descritos anteriormente, ya que se espera que realice una función constante en el evaluación y seguimiento de los controles internos de la entidad, asimismo, considera que a la medida en que el departamento de seguimiento a los planes de acción para cada área, tendrá cubierto todos los puntos de mejora, y eso les dará seguridad de ejercer, por lo cual, es necesario que dicho departamento cuente con un equipo de auditoría que goce de independencia y que posea las habilidades y competencias necesarias para dar seguridad que todo se realice de forma adecuada, además de mantener una correcta comunicación con la dirección a fin de poder cumplir con los objetivos estratégicos propuestos por esta. Contar con los conocimientos adecuados permitirá que el equipo de auditoría interna desarrolle de manera adecuada los dominios establecidos en las Normas Globales de Auditoría Interna.

## **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE COMPETENCIAS DEL IIA RESPECTO A LA NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN LAS NOGAI**

### 3.1. Generalidades

#### 3.1.1. Objetivo

Elaborar una guía basada en el marco de competencias del IIA que establezca los lineamientos para la creación del departamento de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna.

#### 3.1.2. Alcance

La elaboración de una guía de aplicación se llevará a cabo mediante la implementación de técnicas y procedimientos establecidos tanto en el marco de competencias como en las Normas Globales de Auditoría Interna, teniendo como meta establecer las bases y parámetros necesarios para la puesta en marcha del departamento de auditoría interna.

### 3.2. Planteamiento del caso

Tomando en cuenta la expansión significativa que la entidad ha tenido en los últimos años, las operaciones administrativas y financieras cada vez se vuelven más complejas de manejar en cuestión de volumen, aplicación de normativas, etc. Es por ello que la entidad se ve en la necesidad de crear un departamento de auditoría con el personal con las competencias adecuadas para poder evaluar de manera constante el control interno que se aplica.

### 3.3. Desarrollo del caso

**Figura 8** Resumen de la secuencia de pasos a seguir para la creación del departamento de auditoría interna

En el siguiente esquema se muestra los pasos a realizar para la creación de un departamento de auditoría interna.



Fuente: Con base a elaboración propia

#### 3.3.1. Entendimiento de la organización: contexto, objetivos y riesgos

Para una entidad que está en el proceso de la creación de un departamento de auditoría interna es de suma importancia entender y comprender el contexto de la organización, sus objetivos y los riesgos que se asocian. Es fundamental tomar en cuenta que el establecer desde un principio el propósito, así como la autoridad y la responsabilidad que estará enlazada con la unidad de auditoría interna representa la aplicación del Dominio I Propósito de la Auditoría Interna.

##### a) Contexto de la organización

El contexto de la organización está íntimamente relacionado con los factores tanto internos como externos que pueden tener un efecto en la capacidad del logro de los objetivos. En el entendido que el departamento de auditoría interna se está estableciendo por primera vez se debe tener en cuenta lo siguiente:

b) Factores internos

- Estructura organizacional: resulta indispensable comprender cómo está organizada la entidad, incluyendo los departamentos que la integran, su estructura jerárquica y sus respectivos procesos internos.
- Cultura y valores: saber identificar los valores y la cultura organizacional que puede influir en la implementación de auditorías internas.
- Recursos y capacidades: es necesario realizar una evaluación previa de los recursos disponibles con las que la entidad cuenta, esto abarca tanto al talento humano como los recursos tecnológicos y el presupuesto con el que se cuenta y será necesario para implementar dicho departamento.

c) Factores externos

- Regulaciones: la aplicación de las leyes y reglamentos que afectan la actividad de la empresa es un factor que debe ser considerado al implementar el departamento.
- Mercado y competencia: resulta de vital importancia realizar un análisis de mercado en el que opera la entidad, ya que la información recopilada servirá para identificar cómo la competencia puede llegar a influir en las operaciones y riesgos.
- Factores económicos y sociales: para dejar reflejado cada uno de estos factores, existen herramientas que sirven para establecer una comparativa, tal es el caso del Análisis Pestel.

#### d) Objetivos de la entidad

Los objetivos de la entidad deben estar definidos claramente y alineados en conjunto con la misión y visión, teniendo en cuenta que tanto el desempeño como el profesionalismo son esenciales en el logro de los objetivos, lo que resulta en que aquellos que la entidad objeto de estudio designe como encargados de esta área, deberán poseer las competencias necesarias para desempeñar un buen rol, además, el desempeño será medido de acuerdo a los resultados que surjan de su planificación, lo que significa que:

- Mejora continua: la adopción de una cultura de mejora continua es comprometerse con el aprendizaje continuo y con la capacidad de adaptarse a nuevos cambios.
- Cumplimiento y conformidad: la garantía de que la entidad cumple con todas las regulaciones y normativas que le son aplicables resulta en una buena gestión y se proyecta como una meta objetiva.

#### e) Identificación de riesgos

- Riesgos operacionales: identificar los riesgos relacionados con los procesos internos y la eficiencia operativa.
- Riesgos financieros: realizar una evaluación de riesgos que puedan afectar la estabilidad financiera de la entidad como fraudes o errores financieros.
- Riesgos de cumplimiento: el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables debe estar garantizada.

### 3.3.2. Entorno General / Externo

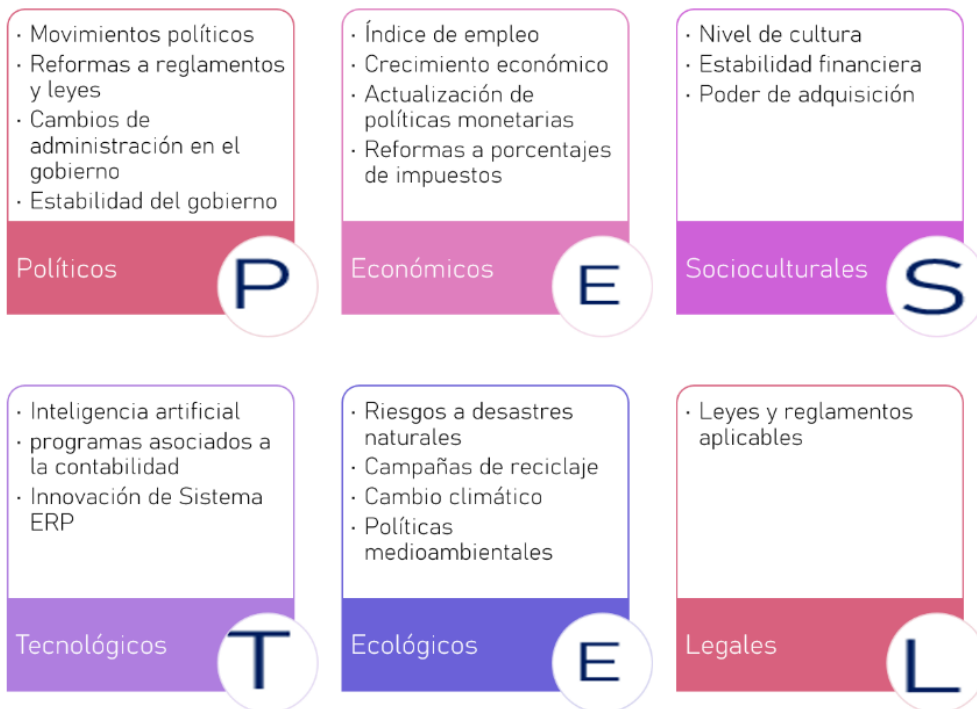
Para analizar el entorno externo de la entidad se cuenta con herramientas que ayudan a comprender aquellos factores que afectan implícitamente, para lo cual, el marco de competencias brinda los elementos que, en conjunto con las NOGAI se fundamenta que al evaluar los factores externos se necesita de herramientas como las siguientes:

Entre las herramientas que resultan más beneficiosas para aplicar está el Análisis pestel y el modelo de las cinco fuerzas competidores de Michael Porter. La primera herramienta permite evaluar el entorno de una organización, englobando los aspectos políticos, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; el Análisis pestel resulta sumamente útil en las siguientes áreas:

- Identificación de riesgos: al realizar una evaluación de los factores que considera el análisis pestel, a los auditores internos se les facilita identificar aquellos riesgos potenciales que podrían impactar a la entidad.
- Planificación estratégica: permite a los auditores anticiparse a los cambios que se dan en el entorno externo e ir adaptando los planes de auditoría. Es de tomar en cuenta el profesionalismo, ya que, al estructurar una planificación estratégica y ejecutarla es necesario contar con un nivel de competencia adecuado a la exigencia, que permita el desarrollo óptimo de dicha planificación.
- Evaluación de controles internos: ayuda a evaluar la efectividad de los controles internos existentes y a proponer mejoras, entre éstas se puede destacar la adopción de nuevas tecnologías.

### Figura 9 Análisis PESTEL

La siguiente imagen se muestra los factores que considera el análisis PESTEL.



Fuente: Con base a elaboración propia

Con respecto al Modelo de las cinco fuerzas competidoras de Michael Porter, esta herramienta ayudará a la entidad objeto de estudio para realizar un análisis profundo sobre el nivel de competitividad a la que se enfrenta, además, al iniciar con la creación de un departamento de auditoría por primera vez resulta beneficioso su correcta aplicación. Es importante tomar en cuenta que la aplicación del marco de competencias brinda la pauta para entender cada una de las áreas de conocimiento, al mismo tiempo que brinda el nivel de competencia requerido para cada una. Para dar una guía inductiva más detallada sobre cómo aplicar cada uno de los componentes que conforman este modelo, a continuación, se presenta una breve descripción sobre cada uno de ellos.

a) Rivalidad entre competidores existentes

Este componente se encarga de analizar la competencia dentro del mismo giro al que pertenece la entidad, sin embargo, la aplicación al ejecutarlo con respecto a la creación del departamento de auditoría se refiere a la competencia entre los diferentes departamentos establecidos dentro de la entidad que por diferentes circunstancias puedan tener intereses o responsabilidades añadidas, por lo tanto, su aplicación se basaría en:

- Evaluación de necesidades: con respecto a la entidad verificará cuáles son aquellos departamentos que realizan algún tipo de control y la manera en que estos se pueden mejorar o servir de complemento.
- Diferenciación: ayudará a definir claramente el valor añadido que el departamento de auditoría interna proporcionará a la entidad.

b) Amenaza de nuevos entrantes

La evaluación de la facilidad con la que nuevos competidores entran al mercado requiere un análisis para determinar cuál es el nivel de incidencia que estos tienen, sin embargo, al referirse a la creación del departamento de auditoría interna, esta línea se aplica directamente a la oportunidad de que nuevas regulaciones se pongan en práctica o exista la necesidad de realizar cambios en la estructura organizacional, por lo tanto, su aplicación será:

- Barreras de entrada: la habilidad de identificar las mejores barreras de entrada y establecerlas promueve el aseguramiento en que el departamento de auditoría cuenta con un rol claro y determinado dentro de la entidad, lo que permite el buen desempeño y funcionamiento.
- Capacitación y certificación: resulta muy importante y elemental que el personal que sea asignado a cada área cuente con las habilidades y conocimientos

necesarios para desarrollar de manera efectiva y eficaz cada una de las funciones que le son asignadas y encargadas, por lo tanto, se crea una barrera de entrada para cualquier intento de externalizar la función.

c) Poder de negociación de los proveedores

Esta línea está estrechamente relacionada con el poder que tienen los proveedores sobre la entidad, sin embargo, en el contexto de la auditoría interna, los “proveedores” serán considerados como aquellos recursos que resulten necesarios para llevar a cabo las auditorías, un ejemplo claro de esto reside en el personal debidamente capacitado, alguna consultoría interna, técnico especialista en algún área específica, e incluso el tipo de sistemas especializados que se utilicen, su aplicación se centra en:

- Selección de proveedores: la selección de proveedores de software y servicios que ofrezcan la mejor calidad e inversión en costo requerirá una buena evaluación.
- Negociación de contratos: el acceso a mejores recursos debe iniciar con contratos favorables con el respectivo proveedor para garantizar la calidad y el costo razonable.

d) Poder de negociación de los clientes

La figura de “clientes” en este apartado se refiere a las áreas y departamentos que se verán auditados dentro de la entidad, por lo tanto, su aplicación será:

- Relaciones internas: resulta muy importante crear lazos y relaciones muy sólidas entre el departamento de auditoría interna y los departamentos que serán auditados, esto para consolidar una buena cooperación y facilitar el acceso a información que sea requerida y/o solicitada en determinado momento.

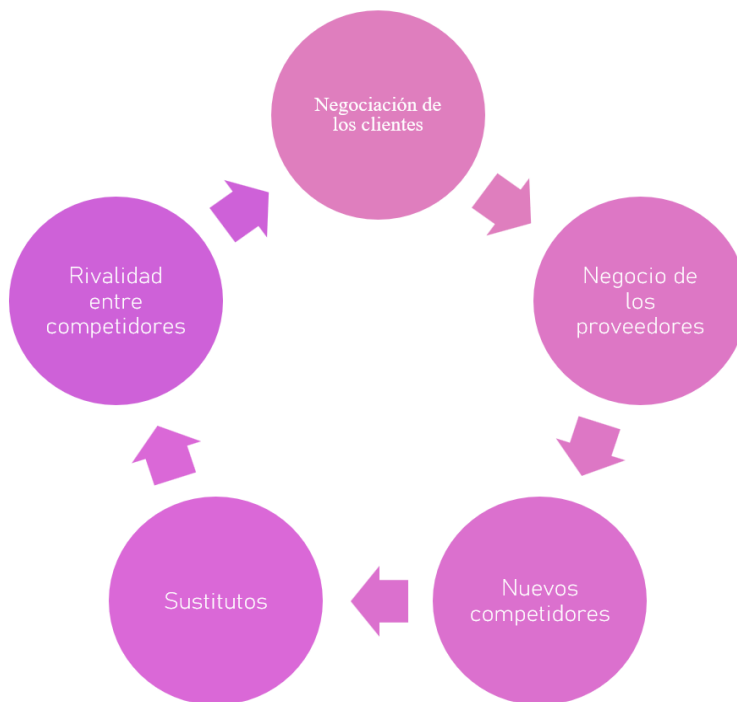
- Expectativas y comunicación: mantener claras y precisas las expectativas que se pretenden lograr, garantiza el apoyo de las áreas que serán auditadas.

e) Amenaza de productos sustitutos

En el contexto de la auditoría interna, esto se refiere a otras formas de control y/o aseguramiento, como lo son las auditorías externas o algún sistema automatizado de control que se llegue a implementar, su aplicación radica en:

- Innovación y mejora continua: es muy importante asegurar que el departamento de auditoría interna esté a la vanguardia para mejorar y optimizar procesos, manteniéndose relevantes.
- Integración de tecnologías: la incorporación de nuevas tecnologías y equipos actualizados facilita procesos, lo que resulta en que el valor añadido que genera no es sustituido fácilmente.

*Figura 10 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter*



Fuente: Con base a elaboración propia

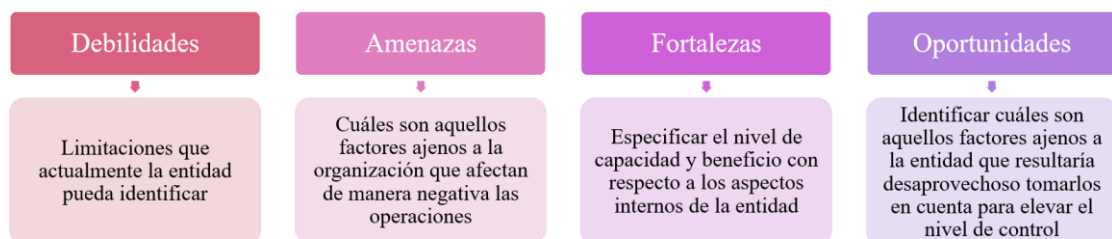
El modelo de Michael Porter brinda un panorama sobre las necesidades y recursos con los que la entidad objeto de estudio cuenta, para poder dar paso a la evaluación tanto de sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades.

Es importante recalcar que para llevar a cabo este análisis es necesario realizar una serie de preguntas para comprender de manera idónea cada uno de los componentes que conforman el esquema.

### 3.3.3. Análisis DAFO

#### *Figura 11 Análisis DAFO*

En el siguiente esquema se establecen los factores a considerar para el análisis DAFO.



Fuente: Con base a elaboración propia

Este diagnóstico permitirá a la entidad objeto de estudio establecer cuáles son las ventajas y desventajas que tiene en su organización, para lo cual, se muestran los lineamientos necesarios para realizarla:

### 3.3.4. Entorno Interno

El análisis del entorno interno es una parte fundamental del proceso de creación del departamento de auditoría interna, ya que este análisis permitirá a la entidad objeto de estudio la identificación de las fortalezas y debilidades dentro de la organización es por ello que su aplicación debe fundamentarse en:

1. Cultura organizacional: para lograr una eficiente cultura organizacional es de tener claro cuáles son los valores dentro de la entidad, por lo que, tanto el departamento de auditoría interna como las demás áreas deberán estar alineados en una misma dirección para lograr los objetivos establecidos.
2. Estructura organizacional: la agrupación y distribución de actividades estratégicas ayudan a lograr un buen posicionamiento del departamento de auditoría interna, por lo que lo más idóneo es que al quedar establecido, su reporte deberá realizarse

directamente a la alta dirección para asegurar la independencia, tomando en cuenta el marco de competencias; asegurar la independencia garantiza que el auditor interno desempeñe de manera idónea su trabajo de auditoría, sin embargo, de acuerdo al mismo marco es importante saber identificar si en algún momento existiere alguna intromisión que afecte la independencia, y de ser así, resulta necesario abordar a la brevedad la posible intromisión.

3. Recursos humanos: el talento humano es uno de los elementos más importantes dentro de cualquier organización, ya que este debe ser apto para el puesto laboral que ocupa, además de contar con competencias y habilidades adecuadas, es por eso que a la hora de querer contratar talento humano se deberá tomar en cuenta la selección y capacitación, ya que el hecho de reclutar personal con las competencias no significa que su aprendizaje debe quedar estancado, sino que hay que darle seguimiento a la capacitación continua para mantenerse actualizado, ya que uno de los de los elementos del marco de competencias es el profesionalismo, que abarca el desarrollo profesional, esto presupone que dicho desarrollo debe ser constante para evitar caer en desinformación y fomentar la mejora continua de los profesionales, lo que permite un mejor desempeño de sus actividades.
4. Recursos financieros: la mejor manera de optimizar los recursos financieros es mediante la implementación de presupuestos y una buena gestión de costos, ya que lo primero garantiza una proyección en la que se consideran diversos escenarios en los que se cubren todas las necesidades del departamento, incluyendo salarios, herramientas, equipo informático, etc.
5. Tecnología y herramientas: la adopción de programas de software actualizados que cubran las necesidades de la entidad debe ser una de las prioridades a la hora de implementar el departamento. Es importante tomar en cuenta que el equipamiento de herramientas tecnológicas no queda simplemente en proporcionar, sino que el auditor debe de contar con el conocimiento para saber manejarlas y entender sobre tecnologías de la información, esto con el objetivo de

poder aplicar diversos marcos de control o identificar riesgos que estén relacionados con el uso de estas tecnologías.

6. Procedimientos: el establecer procedimientos garantiza un desarrollo de procesos claros y estandarizados, lo que permite la mejora continua.
7. Comunicación interna: la forma en la que la información circula y transita dentro de la organización debe ser efectiva, por lo tanto, se debe fomentar una comunicación abierta y transparente en donde los involucrados puedan dar su opinión respecto a eventos o sucesos que se dan, además, se debe establecer un canal de comunicación eficiente para mantener informada a la alta dirección sobre los procesos que se realizan. De acuerdo al marco de competencias, este cuenta con un elemento importante, como lo es liderazgo y comunicación, esta competencia brinda la capacidad de saber guiar los diversos procesos que se desarrollan dentro de la entidad, pero también incita a mantener una buena relación con terceros o con las personas que de una u otra manera están involucrados dentro de los procesos, es muy importante que el auditor interno demuestre su capacidad en cuestión del manejo de relaciones interpersonales, esto con el fin de mantener una armonía dentro del departamento de auditoría interna.

#### 3.3.5. Mapa de riesgos

El director de auditoría interna debe elaborar un mapa de riesgo, en el que se establezcan los riesgos que la organización afronta, de esta manera se puede realizar los procedimientos necesarios para poder mitigar, mejorar y recomendar. Se debe tomar en consideración primeramente las áreas en las que se realizará la auditoría interna, para poder identificar fácilmente qué riesgos afectan a la organización.

El mapa de riesgo debe llevar:

- Identificación de riesgos: se debe describir de forma clara y concisa, cada riesgo que se identificó en las áreas tomadas en cuenta, tales como: Riesgo operacional, financiero, legal, tecnológico u otro que aplique a la organización.
- Evaluación de riesgo: se debe establecer y clasificar la probabilidad de que el riesgo pueda ocurrir en el área, se pueden determinar de dos maneras:
  1. Cualitativo: alto / medio / bajo
  2. Cuantitativo: escala numérica asignada conforme a la probabilidad o por porcentaje.
- Mapa de calor: se debe elaborar como una representación de forma gráfica de los riesgos en una matriz, donde se pueda marcar la probabilidad con el impacto del riesgo que se establezca, realizando esto se podrá visualizar detallada y fácilmente los riesgos que sean más críticos en las áreas que se identifiquen.
- Identificar si hay controles existentes: Si hubiese algún tipo de control ante los riesgos identificados, se debe describir cuáles acciones aplican para poder mitigarlo.
- Responsable de la gestión de riesgo: Se debe establecer un equipo que pueda tomar la responsabilidad de poder gestionar, evaluar y mitigar los riesgos detallados.
- Seguimiento a los riesgos: se deben establecer procedimientos para poder llevar un seguimiento continuo de control y poder tener validez a los controles que se implementen.

Teniendo en cuenta el mapa de riesgo, el director de auditoría interna podrá basarse en ello para poder identificar el universo auditable (áreas a tomar en consideración para la auditoría interna).

### 3.3.6. Identificar las expectativas del grupo de interés

La unidad de auditoría interna debe identificar y priorizar cuales son las expectativas de los grupos de interés al momento de realizar el servicio de auditoría interna, como también saber identificar en función de criterios e influencia, además del interés que tienen en la organización.

Para ello es importante que primero la unidad de auditoría interna conozca el entorno en el que opera la organización, y pueda basarse de acuerdo con la actividad económica que desarrolle la entidad.

Para los clientes internos, deben tomarse en consideración aquellos que tienen interés en los resultados y procesos de la auditoría interna, se pueden establecer los siguientes:

- Alta dirección
- Consejo de administración
- Colaboradores de la organización
- Equipo de trabajo de la unidad de auditoría interna

Para los clientes externos, debe tomarse en consideración aquellos que pueden tener implicaciones importantes pero que se vean de forma indirecta, es decir, que pueda influir indirectamente su relación con otros grupos de interés, por lo que necesiten saber cuestiones tales como, el manejo de la gestión de riesgo, los cumplimientos normativos incluso el control interno que lleva la organización. Se pueden tomar en cuenta los siguientes:

- Clientes regulatorios (pueden ser según el giro de la empresa o aquellos que quieran saber si se aplican correctamente las normativas específicas).
- Proveedores

- Clientes directos
- Entidades financieras

### 3.3.7. Dominio II Ética y profesionalidad

El director y el equipo de auditoría interna deben tomar en cuenta los principios y dominios que están contemplados en las Normas Globales de Auditoría Interna, en la cual todos los auditores deben demostrar profesionalismo para que los servicios de auditoría interna tengan valor para la entidad objeto estudio. Cabe destacar que, al aplicarlos se estaría siguiendo un código de ética y a la vez se estaría alineando al profesionalismo.

Para esto, se deben aplicar los siguientes 5 principios:

#### 1. Demostrar integridad:

La unidad de auditoría interna debe tener como base fundamental la integridad, esta es base de los demás principios de la ética y profesionalidad, al cumplirlo se garantizará la confianza para desarrollar los roles y responsabilidades de auditoría interna. El director de auditoría interna debe realizar lo correcto y tener transparencia en la entidad, al igual, debe traspasar esos valores a su equipo de trabajo.

Dentro de esto se deben aplicar las siguientes normas que establece las NOGAI para poder demostrar integridad al ejercer la función de auditoría interna.

### *Figura 12 Demostrar integridad*

La imagen presentada, establece las normas que se deben seguir para poder cumplir el principio de demostrar integridad.

I  
N  
T  
E  
G  
R  
I  
D  
A  
D

---

#### Honestidad y valor profesional

La unidad de auditoría interna debe:

Tener honestidad y valentía profesional a la hora de asumir el cargo

Demostrar transparencia

Revelar la información verdadera ante los hallazgos encontrados sean favorables o desfavorables

**Aplicación:** La unidad de auditoría interna deben contar con un plan de formación sobre la ética que se realice anualmente, realizar evaluaciones de desempeño donde se muestren la honestidad y el valor profesional.

---

#### Expectativas éticas de la organización

La unidad de auditoría interna deben cumplir con las expectativas legítimas y éticas de la entidad, de la siguiente forma:

Deben reconocer las conductas que sean antiéticas, a la vez informarlo y seguir los lineamientos de acuerdo a las políticas y procesos aplicables.

La unidad de Auditoría Interna debe promover la ética en la entidad, de esta manera se generará confianza en el comportamiento profesional, cumplimiento transparentemente los objetivos y procesos de la auditoría.

**Aplicación:** La unidad de auditoría interna debe tener respaldado la participación en capacitaciones sobre la ética y profesionalidad, plan de auditoría considerando la relación con la ética de la entidad, formularios que estén debidamente firmados por cada integrante de la unidad de auditoría interna en el que se demuestre que comprenden las políticas y la forma de trabajar en base a la ética de la entidad, además del compromiso a cumplirlos.

---

#### Comportamiento legal y ético

Es importante que la unidad de auditoría interna, tome en cuenta lo siguiente:

Los auditores no deben participar en ninguna actividad ilegal o que su integridad y ética esté comprometida y pueda causar daños a la entidad.

La unidad de auditoría interna, debe saber sobre las leyes y regulaciones del país, incluyendo sobre el departamento que se encuentre la entidad.

**Aplicación:** El auditor interno, debe presentar declaración que den fe sobre sus conocimientos y comprensión sobre actuar conforme a las leyes y políticas aplicables dentro de la entidad, formación sobre el comportamiento ético y profesional.

---

## 2. Mantener la objetividad

La unidad de auditoría interna debe garantizar que se proporcione una evaluación veraz y útil en los procesos y controles dentro de la entidad, de esta forma podrá contribuir a una mejora continua y buena gestión.

**Figura 13** Mantener la objetividad

La siguiente imagen establece las normas que se deben tomar en cuenta para cumplir el principio,

M A N T E N E R  L A  O B J E T I V I D A  D	<u><b>Objetividad individual</b></u>
	La unidad de auditoría interna deben:
	Mantener la objetividad profesional al realizar todos los procesos de auditoría interna en la entidad.
	Tener la capacidad para emitir los juicios correspondientes sin ser influenciados por intereses personales, presiones externas o conflictos de interés.
	Tener independencia, deben ser libres de cualquier influencia que implique su objetividad, sus conclusiones deben ser basadas en hechos y evidencias.
	<u><b>Salvaguardar la objetividad</b></u>
	Todos los auditores deben mantener la objetividad en todas las circunstancias, esto implica:
	La unidad de auditoría interna, no debe aceptar ningún tipo de regalo o recompensa que someta a suposiciones o que se interprete como un impedimento a la objetividad de cada uno.
	Los auditores internos, deben separar los conflictos de intereses, como también evitar la influencia de sus propios intereses o los de terceros,
	El equipo de trabajo debe seguir el código de ética que se establezca, de esta forma se va a mantener la objetividad en las asignaciones de trabajo.
Deben implementar revisión y supervisiones dentro del equipo de auditoría interna por parte de un supervisor, de esta forma ayudará a identificar o corregir cualquier sesgo o falta de objetividad.	
<u><b>Declarar los impedimentos a la objetividad</b></u>	
Para que el equipo de auditoría pueda mantener la objetividad y sea libre de sesgo, deben notificar los impedimentos en las que no se pueda cumplir, por lo cual deben seguir los siguientes requisitos:	
Si hubiese un caso en el que se conozca de un impedimento que pueda afectar a los juicios profesionales de los auditores, deben notificarse al director de auditoría interna. A partir de esto, si el Director determina que es un impedimento que afecte en el desempeño de las funciones de auditoría, el Director debe comentar a la alta gerencia, siempre y cuando se revise en caso, y puedan determinar que acciones se realizarán para poder resolver el caso.	
La declaración y mitigación de los impedimentos a la objetividad, debe definirlo el Director de auditoría interna.	

Fuente: Elaboración propia

### 3. Demostrar competencia

Para poder desarrollar de forma exitosa la auditoría interna, es importante que la unidad que la lleve a cabo pueda aplicar los conocimientos adquiridos en la materia, como aptitudes y habilidades que le permitan desarrollar los roles que le corresponden, además de cumplir con los objetivos establecidos.

Es importante destacar que, para poder demostrar la competencia, se deben seguir las siguientes normas:

**Figura 14** *Demostrar competencia*

El siguiente esquema muestra las normas a seguir para poder demostrar competencia.

<b>D E M O S T R A R</b>	<p><u><b>Competencia</b></u></p> <p>Es importante que la unidad de auditoría interna, aplique lo siguiente:</p> <p>La unidad de auditoría interna, deben tener los conocimientos, aptitudes y habilidades que sean de acuerdo al puesto asignado, es importante destacar que las responsabilidades deben ser acorde a sus conocimientos.</p> <p>Los auditores que formen el equipo de trabajo, deben tener conocimientos en base a las Normas Globales de Auditoría Interna.</p> <p>A pesar de los conocimientos que los auditores de la unidad tengan, es necesario que sigan un proceso de continuación profesional, de esa manera habrá más conocimiento sobre el área como también tendrá mejores competencias para poder ejecutar el servicio de auditoría dentro de la entidad.</p>
<b>C O M P E T E N C I A</b>	<p><u><b>Desarrollo profesional continuo</b></u></p> <p>Para poder aplicar la siguiente norma, es de vital importancia que la unidad pueda seguir los siguientes lineamientos:</p> <p>La unidad de auditoría interna debe mantener y desarrollar continuamente sus competencias, de esta forma mejorará sus conocimientos y a la vez habrá eficacia en la ejecución de la auditoría interna.</p> <p>Si en el equipo de auditoría interna, hay auditores que han conseguido sus certificaciones profesionales, es importante destacar que deben seguir las políticas de la educación profesional continua, además de completar los requisitos que esta requiera y sean aplicables a las certificaciones realizadas.</p> <p>Los auditores que quieran seguir con sus estudios continuos, pueden hacerlo por cuenta propia, es decir elegir como seguirán su formación o programas de acompañamiento, de esa forma pueden actuar con base a sus competencias ante nuevos riesgos o cuestiones emergentes que puedan afectar a la entidad.</p>

#### 4. Ejercer el debido cuidado profesional

Cuando la unidad de auditoría interna planifique y desempeñen las labores de auditoría interna, deben demostrar el debido cuidado profesional, para ello, deben incorporar las normas tales como, Normas Globales de Auditoría Interna, alineándose al profesionalismo, para que la auditoría interna que realice sea valiosa para la entidad objeto de estudio.

Para ello, deben aplicar las siguientes normas:

### Figura 15 Ejercer el debido cuidado profesional

En la siguiente imagen, se establece las normas a aplicar para poder demostrar el principio cuatro.

C  
E  
U  
J  
I  
E  
D  
R  
A  
C  
D  
E  
O  
R  
P  
E  
R  
L  
O  
F  
D  
E  
E  
S  
B  
I  
I  
O  
D  
N  
O  
A  
L

#### Conformidad con las Normas Globales de Auditoría Interna

Es importante que la unidad de auditoría interna, siga los siguientes lineamientos:

Cuando se ejecute la planificación de auditoría interna y se den los servicios, deben ser conforme a las NOGAI, las metodologías que se utilicen de igual manera.

Se deben revisar que las regulaciones o leyes del departamento que se establece la entidad, para poder definir cuales aplican de acuerdo a la norma, de no ser así, deben realizar las declaraciones que correspondan o justifiquen por que no aplican todas las normas.

Si la unidad de auditoría interna, no puede cumplir algún requerimiento que exija la norma, el Director de dicha área, deberá que documentar debidamente sobre el caso, que acciones se deben aplicar, las alternativas que se tomarán como la justificación.

Nota: Es importante que el director de auditoría interna revise y asegure los programas de trabajo que se establezcan, con el objetivo que estén alineados conforme a las normas, dicho esto, se podrá ejecutar según los requisitos.

#### Debido cuidado profesional

Cuando la unidad de auditoría interna evalúe la naturaleza, circunstancia y los requisitos de acuerdo a los servicios que se dará a la entidad, deben aplicar el debido cuidado profesional, para ello, deben incluir algunos aspectos claves:

Deben seguir las estrategias y los objetivos que la empresa busca seguir.

Se deben adecuar los procesos de gestión de riesgo, el control y el gobierno

La aplicación de las técnicas, herramientas para poder ejecutar la auditoría, como la tecnología que requiera, siempre y cuando sean apropiadas.

En caso de los riesgos, tomar en cuenta la materialidad o la complejidad que estos representen.

Nota: La unidad de auditoría interna, debe comprender el propósito de la auditoría interna en la entidad, de esa manera se podrá dar una crítica acertada sobre los hallazgos, riesgos encontrados dentro de la auditoría que ejecutarán, además de tomar siempre en cuenta los intereses de la entidad y de otras partes interesadas.

#### Escepticismo profesional

La unidad de auditoría interna, debe aplicar el escepticismo profesional, cuando estén planificando como cuando se haga la ejecución de dicha auditoría, esto debe incluir:

Evaluación de forma crítica sobre la fiabilidad que tenga la información.

Si existiese inquietudes sobre información que presente inconsistencia, deben ser directos y honestos al momento de preguntar o expresar dichas inconsistencias.

Evaluar la información que presenten inconsistencia, para poder obtener evidencia que sea adicional, para poder valorar la información por completo.

Nota: Los auditores internos deben evidenciar la información de forma completa, respaldan las declaraciones que se hagan por parte del director, se estará aplicando el escepticismo profesional, lo cual se entenderá que el auditor se basa en los hechos, dando una crítica fiable. Es importante que cada auditor del equipo de trabajo se mantenga en capacitación sobre esta norma, de esta forma cada uno podrá reconocer la información que esté incompleta o pueda inducir algún error que vaya afectar la viabilidad de la información-

## 5. Mantener la confidencialidad

La unidad de auditoría interna debe mantener la confidencialidad de la información que la entidad le proporcione, ya que, al ejecutar el servicio de auditoría, necesitarán acceso a la información de propiedad exclusiva de la entidad, la cual deben saber manejar y proteger, deben respetar la titularidad y utilizarla sólo para fines profesionales dentro de la auditoría.

### *Figura 16 Mantener la confidencialidad*

La imagen presentada, indica las normas a seguir para poder mantener la confidencialidad.

C O N M F A I N D T E E N N C E I R A L L I A A D A D	<p><u><i>Uso de la información</i></u></p> <p>Al momento de utilizar la información que les sea proporcionada por la entidad, deben tener en cuenta que tienen que seguir los lineamientos según las políticas o regulaciones del departamento en donde se encuentre la empresa.</p> <p>Esta debe ser utilizada sin lucro profesional, o que sea expuesta, ya que estarían siendo antiéticos, como ilegítimos.</p> <p>Debe ser responsabilidad de cada auditor el uso adecuado de la información, sin embargo, es importante destacar que el Director Interno de la unidad de auditoría, deberá informarle a dicho equipo sobre las políticas, procedimientos y lo que se espera que hagan con el buen manejo de los datos que se les entregue para poder cumplir con sus asignaciones de trabajo.</p>
	<p><u><i>Protección de la información</i></u></p> <p>Es importante que los auditores conozcan sobre lo que implica tener la información, por lo cual deben empaparse de conocimientos sobre la confidencialidad, privacidad y la titularidad de la información que les proporcionen al realizar la auditoría interna.</p> <p>Deben tomar en consideración que la información es totalmente confidencial, lo cual no deben divulgarla a personas ajenas del trabajo de auditoría, y que deben conocer sobre las regulaciones o leyes que implicaría el no seguir la norma y el compromiso que esta lleva.</p> <p>El Director de la auditoría interna, debe compartir lo lineamiento de la protección de la información, de forma que cumplan con los requisitos y sea utilizada para uso exclusivo del servicios.</p> <p>Debe existir controles y supervisión sobre el uso de la información, tanto como digital o física, al ser utilizada, es importante que puedan devolver lo mismo que se proporcionó, en caso sean claves, acceso a sistema, deben ser revocados.</p>

#### 3.3.8. Dominio III Gobierno de la función de auditoría

El director de auditoría interna deberá:

- Tener autorización del consejo, por lo que el director debe preparar y entregar al consejo y a la alta dirección, la información que sea necesaria o requerida para establecer el mandato de auditoría interna, el cual debe contener la autoridad específica, el papel y las responsabilidades de la función de auditoría interna, cabe destacar que al momento de establecerlo, debe preparar un estatuto de auditoría interna en el que se incluya dicha información, posteriormente se debe pasar al

consejo para su aprobación. Es considerable que se tomen en cuenta los siguientes aspectos para la preparación del estatuto:

- El propósito que tendrá la auditoría interna dentro de la organización
- El compromiso de seguir los lineamientos de las Normas Globales de Auditoría Interna
- El mandato de auditoría interna
- Definición de la posición que tendrá la unidad de auditoría interna dentro de la organización

Además, es importante que pueda proporcionar toda la información o documentación necesaria al Consejo y la Alta Dirección, en la que se pueda respaldar y asegurar que la función de auditoría interna se reconozca en toda la entidad. A la vez es importante destacar que debe depender administrativamente de una persona en la organización en la cual pueda apoyar a la función de auditoría interna en la consecución de su mandato.

- Debe depender directamente del consejo, para poder llevar a cabo sus responsabilidades sin interferencias en la organización, de esta forma se podrá llevar de manera eficiente y eficaz la función de auditoría interna. Al menos cada año, debe ratificar ante el consejo, la independencia que tiene la función de auditoría interna dentro de ella, esto incluye aquellas situaciones en las que le pueda impedir actuar de forma independiente. La alta dirección debe posicionar la función de auditoría interna a un nivel de la organización, en la que pueda actuar sin interferencias para poder documentar, establecer los riesgos entre otras, y esté bajo la dirección del consejo.

- Debe tener una comunicación colaborativa e interactiva con el consejo, porque debe haber supervisión la cual es esencial para poder asegurar la eficacia de la función de auditoría interna dentro de la organización, para ello el director debe estar proporcionando la información que sea necesaria para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión, cabe aclarar que esta puede ser solicitada por el consejo o, puede ser a juicio del director para la correspondiente supervisión. La manera de presentar la información puede ser por medio de varios métodos, uno de ellos: informes escritos, presentaciones o reuniones formales en la que se exponga lo siguiente:
- El plan y presupuesto de auditoría interna.
- Si hay cambios significativos que afecten al Mandato y Estatuto de auditoría interna.
- Como se mencionó anteriormente, si hay impedimentos para poder tener independencia dentro de la organización.
- Resultados de la auditoría interna en general.

Es importante recalcar que debe revisar que los recursos que se utilicen para cumplir el mandato de auditoría interna son suficientes para poder llevarlo a cabo, ya que, en caso, no lo sea, debe establecer una estrategia para poder obtener los que sean necesarios e informar al consejo para que este pueda saber cómo se abordarán. Además, debe desarrollar, implementar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad, siempre y cuando cubra con todos los aspectos de la función de auditoría interna. Dentro de ello debe existir evaluaciones externas e internas de calidad, deben tener en cuenta que se debe incluir el nivel de contribución a la mejora de los procesos de gestión, gobierno y de control, el tiempo que se emplea en el proyecto de auditoría interna, el cumplimiento de las leyes o regulaciones que sean relacionadas con la auditoría interna entre otras medidas de desempeño.

**Figura 17** Dominio III Gobierno de la función de auditoría

El siguiente esquema presenta los tres principios que corresponden al dominio III.



Fuente: Con base a elaboración propia

**3.3.9. Dominio IV** Gestión de la función de auditoría interna

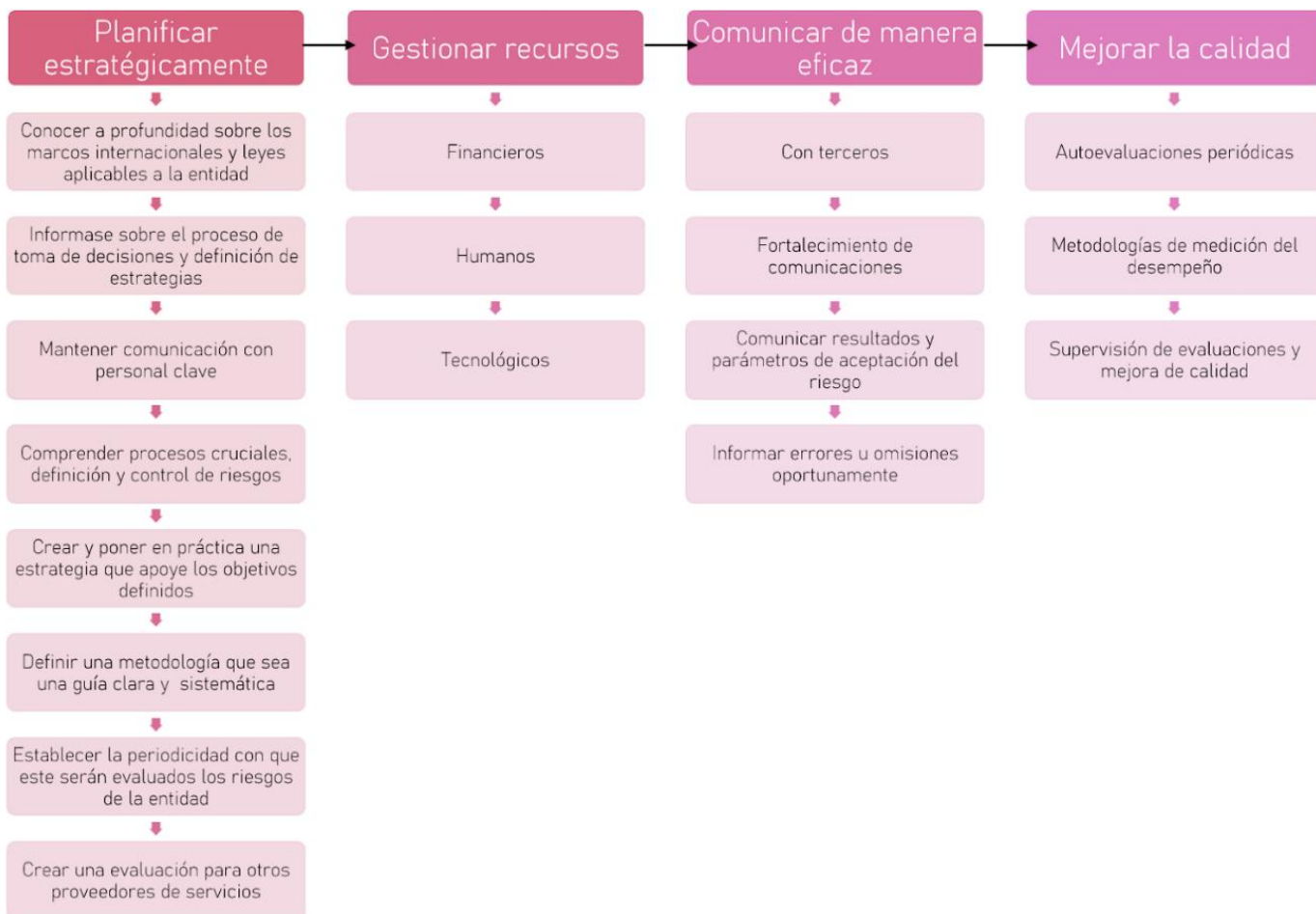
El director de auditoría interna deberá realizar en función de la auditoría interna:

- Planificar estratégicamente en función de cumplir con los objetivos propuestos por la administración, esto incluye conocer a profundidad sobre los marcos internacionales aplicables a la entidad, informarse sobre cómo se maneja la toma de decisiones y se definen las estrategias, mantener comunicación con personas clave a fin de poder identificar y comprender los procesos cruciales para la organización, los riesgos, como se definen y controlan, deberá crear y poner en práctica una estrategia y un plan de auditoría que apoye los objetivos definidos por la administración; respecto al plan de auditoría se deberá establecer la periodicidad con la que serán evaluados los riesgos de la entidad, definir las áreas de prioridad respecto a los objetivos y riesgos que haya definido la administración, crear una evaluación para otros proveedores de servicios de aseguramiento y asesoramiento, identificándose, proporcionando la información necesaria y compartiendo resultados a fin de generar informes consolidados.

- Deberá asegurarse de contar con los recursos financieros suficientes y necesarios para el funcionamiento del departamento de auditoría interna, respecto a los recursos humanos deberá seleccionar al personal idóneo que además cuente con las competencias adecuadas para el desarrollo de las funciones, verificando que se cuente con el personal suficiente para cumplir lo establecido en el plan de auditoría interna, deberá definir los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de las actividades del departamento de auditoría interna, tales como sistemas de gestión, aplicaciones necesarias para la elaboración de mapas, bases de análisis de datos y de comunicación.
- El director de auditoría interna deberá asegurar la eficacia de la comunicación dentro de la entidad y con terceros, además debe supervisar que exista una buena comunicación. Deberá crear y fortalecer comunicaciones con las partes interesadas, crear y desarrollar una metodología para tener una comunicación eficaz, comunicar los resultados a la alta dirección, informar de manera oportuna errores u omisiones y comunicar los parámetros de aceptación de los riesgos.
- Deberá buscar continuamente la mejora de la calidad, realizando e implementando autoevaluaciones periódicas, respecto al cumplimiento de las Normas Globales de Auditoría y logro de objetivos, será necesario que cree y desarrolle una metodología para medir el desempeño.

**Figura 18** Dominio IV Gestión de la función de auditoría interna

El siguiente esquema muestra los principios a seguir para poder cumplir el dominio IV.



Fuente: Con base a elaboración propia

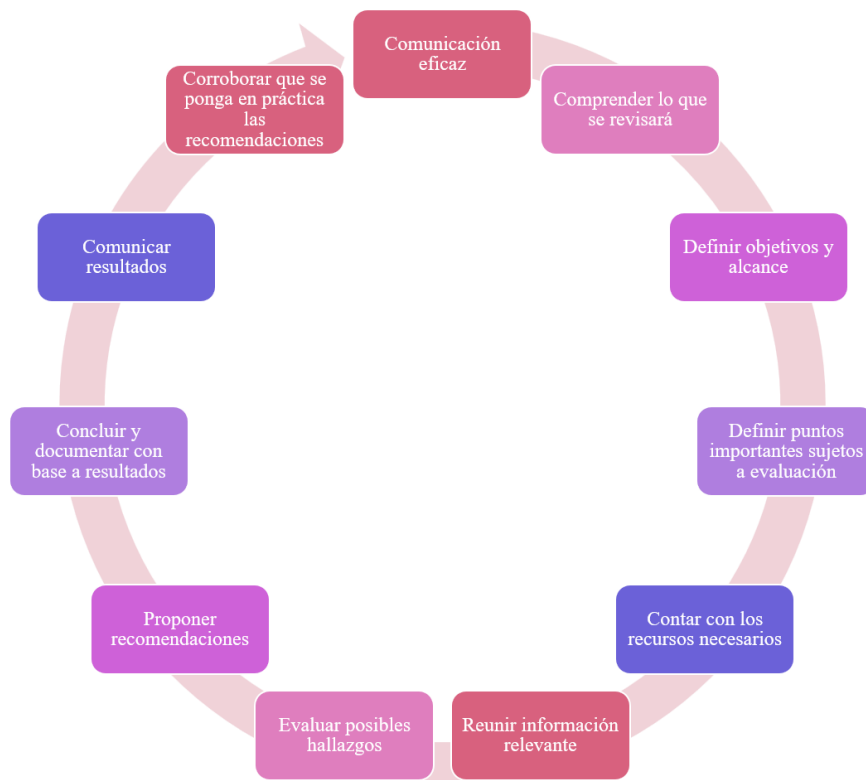
### 3.3.10. Dominio V Desempeño de los servicios de auditoría interna

El director de auditoría interna deberá:

- Definir e implementar un sistema ordenado para la planificación de cada trabajo, considerando, mantener una comunicación eficaz, en cada etapa del sistema a implementar, deberá comprender y asegurarse que el personal de auditoría interna comprenda lo que se revisará para evaluar riesgos, que estos definan objetivos y alcances de cada auditoría, definir los puntos más importantes que se someterán a evaluación.
- Verificar que se cuenten con los recursos necesarios para el logro de los objetivos, verificar que los auditores internos desarrollan un programa de trabajo alineado con los objetivos establecidos, reuniendo información relevante y fiable para comprender y evaluar los hallazgos en potencia, de ser necesario, proponer recomendaciones, concluir y documentar en base a los resultados sobre lo determinado en el trabajo.
- Terminado el trabajo, se encargará de comunicar los resultados a las personas correspondientes además crear una metodología a fin de corroborar que la Dirección ponga en práctica las recomendaciones proporcionadas.

**Figura 19** Dominio V Desempeño de los servicios de auditoría

La siguiente imagen presenta aspectos a considerar para poder realizar de manera eficiente el desempeño de los servicios de auditoría interna.



Fuente: con base a elaboración propia

### 3.3.11. Mapa de aseguramiento

El director de auditoría interna debe elaborar un mapa de aseguramiento, donde se visualice la determinación de las áreas más significativas, se debe tomar en cuenta el modelo de las tres líneas. Además de la visualización de las áreas se puede también ver el enfoque con las partes involucradas, identificando qué nivel de aseguramiento le dan a cada área. Con esta herramienta se podrá planificar el alcance de la auditoría interna, asegurando que sean evaluadas todas las áreas con la que la organización cuenta, para ser evaluados de forma efectiva y se tomen las medidas respectivas para mitigar los riesgos identificados.

**Figura 20** Mapa de aseguramiento

A continuación, se presenta de acuerdo con los riesgos de la entidad en estudio, un esquema de cómo se puede elaborar el mapa de aseguramiento:

	1era Línea		2da Línea				3era Línea
	Control Interno	Revisión Gerencial	Sistema de control	Cumplimiento Normativo	Verificación Legal	Revisiones de las gerencias	Auditoría Interna
<i>Informes financieros</i>	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Sin
<i>Controles operativos</i>	Alto	Alto	Medio	Medio	Sin	Bajo	Sin
<i>Talento humano</i>	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	No aplica	Sin
<i>Tesorería</i>	Alto	Alto	Medio	No aplica	Sin	Alto	Sin
<i>Normativas y leyes</i>	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	No aplica	Sin
<i>Sistema de información</i>	Alto	Alto	Medio	Alto	No aplica	Medio	Sin
<i>Impuestos y contribuciones</i>	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	No aplica	Sin
<i>Lavado de dinero</i>	Medio	Medio	Sin	Alto	Alto	Alto	Sin
<i>Seguridad ocupacional</i>	Alto	Alto	Alto	Alto	No aplica	Medio	Sin

Alto	Medio	Bajo	Sin	No aplica
aseguramiento	aseguramiento	aseguramiento	aseguramiento	

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la entidad

### 3.3.12. Misión, visión, posicionamiento, relaciones y funciones

A continuación, se presentan los aspectos más importantes a considerar para poder crear en función de la auditoría interna, cabe destacar que el director debe tener en consideración que tiene que estar alineado con el mandato de auditoría interna.

**Figura 21** Misión, visión, posicionamiento, relaciones y funciones

El siguiente cuadro presenta los aspectos a tomar en cuenta para poder crear el departamento de auditoría interna.



Fuente: Con base a elaboración propia

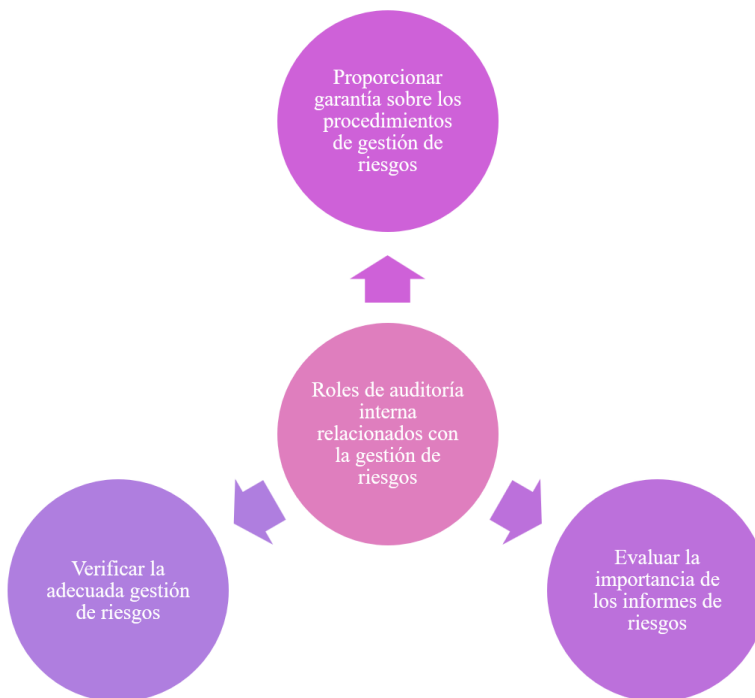
### 3.3.13. Definición del alcance de la función

Al implementar por primera vez el departamento de auditoría interna debe considerar aspectos cruciales y claves, entre estos están: capacitación y desarrollo, comunicación y reportes, metodología y herramientas y evaluación y mejora continua.

Implementar un departamento de auditoría interna con un alcance bien definido ayudará a la organización a mejorar su control interno, gestionar riesgos de manera más efectiva y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

**Figura 22** Roles de auditoría interna relacionados con la gestión de riesgos

A continuación, se presenta aquellos roles sobre los que el auditor si tiene responsabilidad:

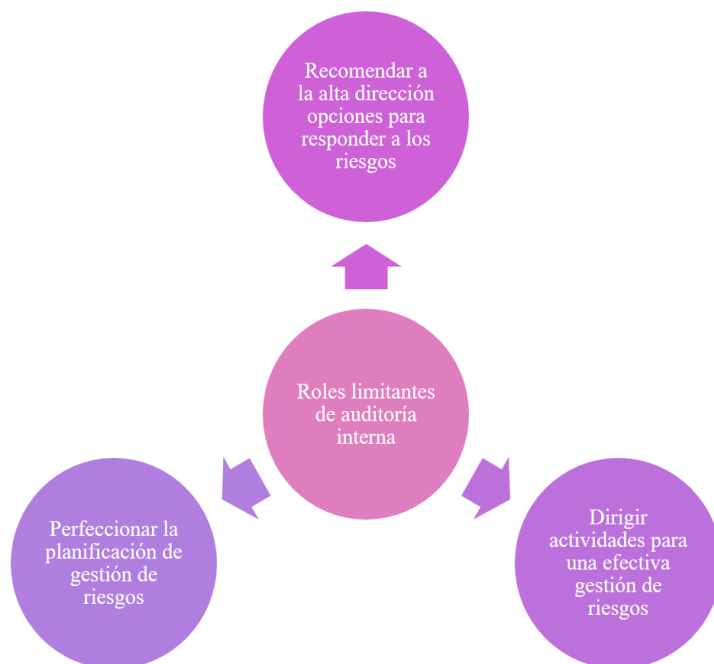


Fuente: Con base a elaboración propia

Es importante destacar que debe ir en concordancia con las limitaciones de los encargados de llevar a cabo la auditoría interna que tienen como responsabilidad, es decir, se debe establecer directamente cuales son aquellas funciones que los encargados están obligados a cumplir y cuáles no, esto con el fin de lograr la independencia del auditor.

**Figura 23** Roles limitantes de auditoría interna

El siguiente esquema muestra los roles limitantes en la función de auditoría interna.



Fuente: Con base a elaboración propia

### Definición y aprobación del estatuto de Auditoría Interna

Auditoría interna deberá contar con un documento formal denominado “estatuto de auditoría interna” que incluya el Mandato de la función, este será aprobado por el Consejo y debe incluir como mínimo:

- El propósito de la auditoría: Se deberá definir el propósito de la auditoría interna, la misión de esta misma, evaluación de la información financiera. Cumplimiento

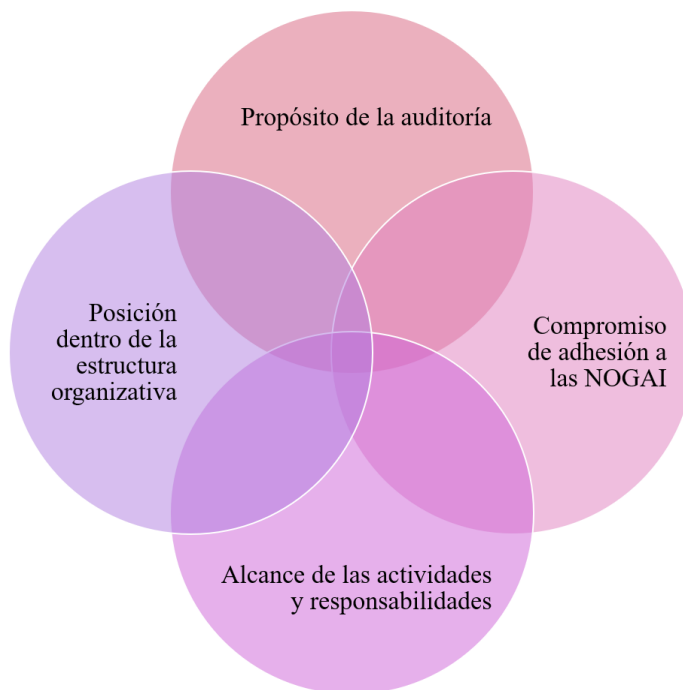
normativo, identificación de riesgos y fraudes, mejora de procesos internos y la generación de confianza.

- Compromiso de adhesión a las Normas Globales de Auditoría: Se deberá expresar el compromiso del departamento de auditoría interna a seguir los principios establecidos en las Normas, así como el Código de ética y deberá informar periódicamente a la alta gerencia y al Consejo al respecto.
- El mandato: Se deberá incluir el alcance de las actividades del departamento de auditoría interna, responsabilidades y lo que espera el Consejo de auditoría interna.
- Posición dentro de la entidad: Deberá definir la posición de auditoría interna en el organigrama, incluyendo sus relaciones de dependencias.

Es importante destacar que el estatuto de auditoría interna debe ser aprobado por la Comisión de Auditoría Interna, en el cual se debe establecer cuál será el propósito de la auditoría, los objetivos, el alcance y la independencia que tendría dentro de la organización para poder ejercer de manera eficiente la función de la auditoría interna, y a la vez que no existan impedimentos a la información que se requiera.

**Figura 24** Definición y aprobación del estatuto de Auditoría Interna

A continuación, se presenta paso a seguir para poder definir y aprobar el estatuto de auditoría interna.



Fuente: Con base a elaboración propia

### 3.3.14. Plan estratégico: Diseño del departamento de Auditoría Interna

El director de Auditoría interna deberá elaborar un plan estratégico para el diseño del departamento de auditoría, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Equipo de auditoría interna: Deberá asegurarse de contar con el personal suficiente y adecuado para el desarrollo de las actividades, teniendo en cuenta el perfil que necesita para el desarrollo de las funciones, si este personal será permanente, o si necesita auditores outsourcing que tengan conocimientos específicos en ciertas áreas para evaluar el logro de los objetivos, puede considerar personal externo que apoye al departamento, o personas de la misma entidad que puedan brindar

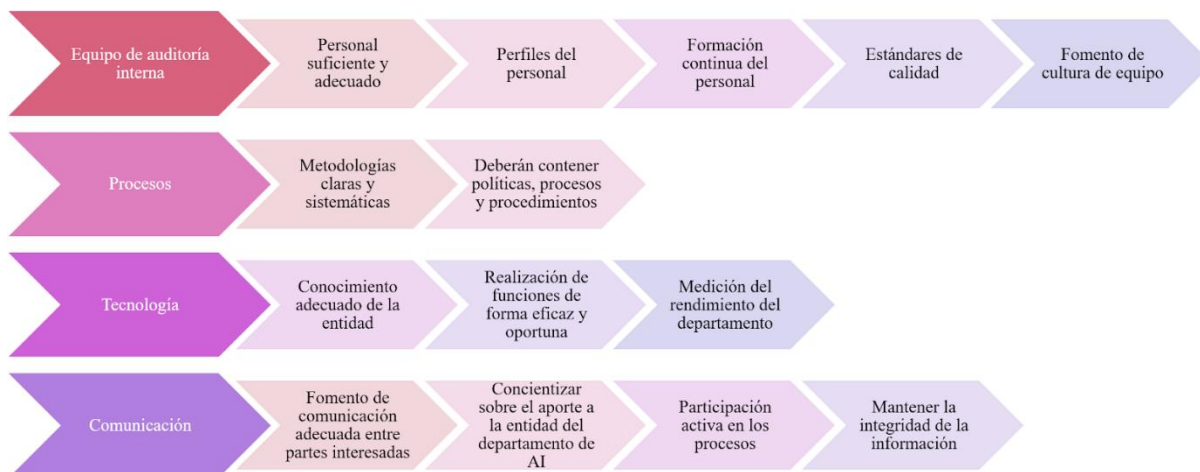
conocimientos o aclarar procesos desde su experiencia profesional dentro de la entidad.

Deberá fomentar la formación continua constante del personal, a fin de poder mantenerse informados y actualizados sobre diferentes aspectos necesarios para el correcto desarrollo de la función de auditoría, deberá mantener una constante comunicación con el equipo de auditoría, a fin de poder informar de manera oportuna lo que se vaya desarrollando, deberá de asegurarse de mantener los estándares de calidad definidos para el equipo de auditoría y deberá fomentar una cultura de equipo.

- **Procesos:** Deberá crear las metodologías necesarias para el cumplimiento de los objetivos, estas deberán expresarse de manera clara, sistemática y ordenada, y deberán contener políticas, procesos y procedimientos, a fin de poder guiar de forma eficiente y eficaz al equipo de auditoría.
- **Tecnología:** Deberá tomar en cuenta contar con las herramientas necesarias para el conocimiento adecuado de la entidad, para que el equipo de auditoría pueda realizar sus funciones de forma eficaz y oportuna, para que se pueda mantener una comunicación eficiente y otros factores que considere necesarios para medir el rendimiento del departamento.
- **Comunicación:** Deberá fomentar la comunicación adecuada entre las partes interesadas, en todas las fases del ciclo de auditoría, tanto internamente como con terceros, además de concientizar del aporte que le da a la entidad contar con el departamento, para esto deberá tener participación en los procesos que a su criterio crea necesarios, establecerá canales de comunicación oportunos, siendo estos claros, concisos, oportunos, completos y adecuados, para mantener la integridad de la información entre las partes interesadas.

**Figura 25** Plan estratégico de auditoría interna

El siguiente esquema presenta los aspectos a considerar para el plan estratégico de auditoría interna.



Fuente: Con base a elaboración propia

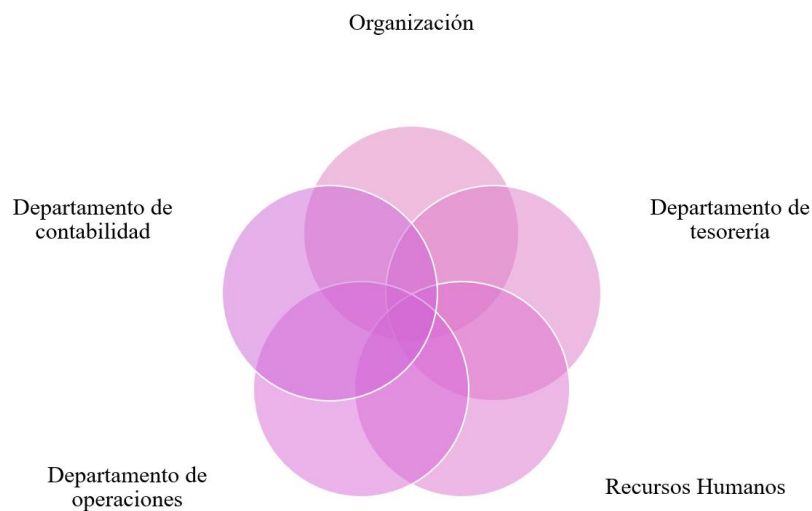
### 3.3.15. Universo auditable

Auditoría interna, debe establecer todas las áreas o procesos que pueden ser objeto de auditoría en la entidad objeto de estudio, con base a esto se podrá obtener el alcance completo de la auditoría interna, asegurando su función, para poder evaluar todos los aspectos que sean importantes para la gestión, mitigación y control de riesgo. De esta forma se estaría evaluando el ambiente en la que opera la entidad, identificando en qué áreas hay mayor riesgo.

Algunas áreas importantes para tomar en cuenta para la auditoría son la siguientes:

**Figura 26** *Universo auditable*

A continuación, se presentan el universo que será auditable para la auditoría interna.



Fuente: Con base a elaboración propia

Una vez se tenga identificadas las áreas a tomar en cuenta, se facilitará el establecimiento del ciclo completo de auditoría, los tiempos, la organización de qué recursos se necesitarán para poder seguir posteriormente con el Plan de Auditoría Interna.

### 3.3.16. Definición del plan de auditoría

Es importante primeramente definir en qué consiste un plan de auditoría, para poder ejecutarlo. El plan de auditoría es un documento de forma estructurada que deberá seguir una organización sobre lo que se hará durante el periodo que establezcan, posteriormente debe ser presentado a la alta dirección y debe ser aprobado por la comisión de auditoría, que se conformará al crear el departamento de auditoría interna.

Por lo tanto, el director de auditoría interna debe tomar en cuenta que, para poder estructurarlo, es importante que se base de los riesgos que se identifiquen en la entidad objeto de estudio ya que esto va de la mano con el universo auditable,

**Figura 27** Aspectos importantes del plan de auditoría

Los elementos importantes que debe llevar el plan son los siguientes:

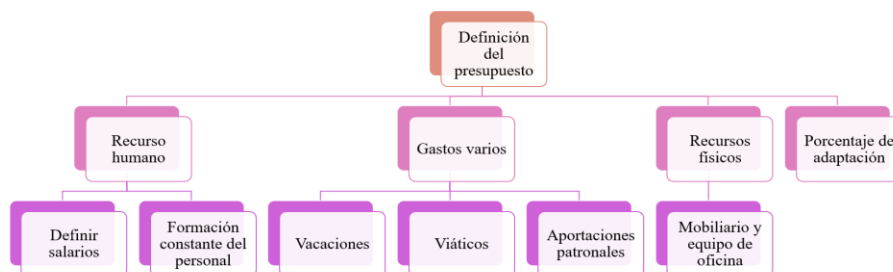


Fuente: Con base a elaboración propia

### 3.3.17. Definición del presupuesto

#### **Figura 28** Definición del presupuesto

El siguiente esquema presenta los aspectos a considerar para poder definir el presupuesto.



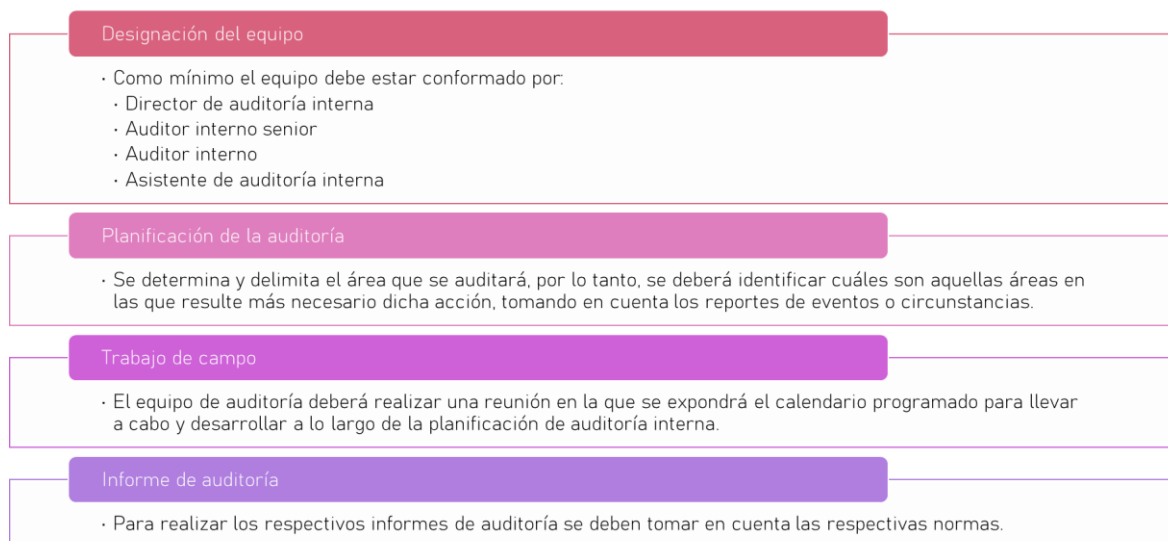
Fuente: Con base a elaboración propia

Para definir el presupuesto de auditoría interna, se deberán considerar distintos factores, tales como el número de auditores que conformarán el departamento, definiendo sus salarios; Formación y/o capacitación constante del personal; gastos en los que se puedan incurrir, tales como vacaciones, gastos de traslado, viáticos etc., aportaciones patronales; Recursos de oficina, como mobiliario y equipo de oficina, licencias de paquetes de tecnologías de la información; entre otros, además podría establecer un porcentaje extra, para otros gastos que queda a discreción de la administración, para poder contar con un presupuesto adaptable a diferentes cambios que puedan surgir con el tiempo.

### 3.3.18. Ejecución del plan de auditoría

#### **Figura 29** Ejecución del plan de auditoría

A continuación, se presentan los pasos a seguir para ejecutar el plan de auditoría.



Fuente: Con base a elaboración propia

### 3.3.19. Propuesta y evaluaciones técnicas de perfiles de puesto

Para dar una mejor visión de la designación del equipo de auditoría se presentan perfiles de puesto y evaluaciones técnicas elaborados con base a las necesidades y capacidades que sustancialmente resultan importantes para cada puesto, es de tomar en cuenta que estos mismo se elaboraron de acuerdo con el nivel de conocimiento que se necesita para desempeñar cada actividad, basándose en el marco de competencias y en sus áreas de conocimiento, especialmente en el profesionalismo, que brinda un panorama sobre el desarrollo profesional y en dichos perfiles se detalla aquellas habilidades y competencias que cada uno debe tener.

## PERFIL DE PUESTO

Nombre del puesto: Director de auditoría interna

Fecha de elaboración: xx/xx/xxxx

### 1. Descripción general del puesto

¿Cuál es el objetivo del puesto dentro de la entidad?

Elaborar informes sobre las verificaciones realizadas, efectuando recomendaciones y salvedades.

Realizar un seguimiento continuado sobre la correcta aplicación de acciones correctoras y preventivas que posibiliten la eliminación o reducción de causas potenciales de problemas y/o no conformidades.

Comprobar que la actuación de los diferentes departamentos o unidades de la empresa se ajusten a las normas existentes en ella.

Supervisar las funciones y atribuciones del personal de auditoría.

Evaluación del cumplimiento del trabajo de los auditores externos.

Vigilar por la eficiencia en la gestión de las operaciones.

### 2. Departamento / área

Auditoría

### 3. ¿A qué puestos reporta?

Alta Dirección

### 4. ¿Qué puestos le reportan?

Auditor Interno Senior

#### 5. Principales tareas del puesto

- Desarrollar y supervisar la implementación del plan anual de auditoría.
- Asegurar la independencia y objetividad del departamento de auditoría interna.
- Informar a la alta dirección y al comité de auditoría sobre los hallazgos y recomendaciones.
- Coordinar con auditores externos y otros departamentos para asegurar la coherencia en los procesos de auditoría.
- Evaluar y mejorar continuamente los procesos de control interno y gestión de riesgos.

#### 6. Perfil del candidato

Estudios

Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública

Formación de postgrado o especialización en auditoría interna

Conocimientos técnicos

Conocimiento y manejo de NIIF para Pymes

Leyes y reglamentos aplicables

Conocimiento y manejo sobre COSO, NOGAI, Marco de Competencias e ISO

Experiencia laboral: 6 o más años

Auditoría externa e interna.

Análisis y control económico-financiero.

Control de gestión.

Otros requerimientos (certificados, cursos, idiomas)

Inglés intermedio

Certificación en manejo de Excel

### Rango salarial

\$1,700.00 - \$2,000.00 (Queda a criterio de la administración cualquier ajuste que considere necesario)

### 7. Competencias personales y profesionales

#### Principales competencias personales

- Excelentes habilidades de liderazgo y comunicación.
- Capacidad para manejar múltiples proyectos y prioridades.
- Capacidad de analizar diversa información compleja
- Proponer soluciones efectivas para abordar hallazgos de auditoría

#### Principales competencias profesionales

- Experiencia significativa en auditoría interna.
- Conocimientos avanzados en gestión de riesgos y control interno.
- Certificaciones en COSO tradicional, COSO ERM o ISO preferiblemente.

## PERFIL DE PUESTO

Nombre del puesto: Auditor Interno

Fecha de elaboración: xx/xx/xxxx

### 1. Descripción general del puesto

¿Cuál es el objetivo del puesto dentro de la entidad?

El candidato debe ser óptimo para añadir valor y mejorar las operaciones aportando un enfoque sistemático y disciplinado a la eficacia de los procesos de gobernanza, control y gestión de riesgos. El candidato ideal debe tener buen criterio y conocimientos sólidos de procedimientos contables, optimizar el funcionamiento de la entidad, haciendo más seguros y productivos todos sus procesos, detectando errores y fortalezas.

### 2. Departamento / área

Auditoría

### 3. ¿A qué puestos reporta?

Auditor interno senior

### 4. ¿Qué puestos le reportan?

Asistente de auditoría interna

### 5. Principales tareas del puesto:

- Revisa que la información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna.
- Analiza el desempeño de la plantilla laboral y verifica si cumple con las políticas, regulaciones y procedimientos establecidos.
- Verifica que los recursos adquiridos son utilizados y protegidos con eficiencia.
- Supervisa que los programas, planes y objetivos de la empresa se alcancen.
- Controla la calidad y los procesos de mejora.

- Corroborar que se reconocen y direccionan apropiadamente los asuntos significativos en materia legal o regulatoria.
- Mide si se están cumpliendo los procedimientos obligatorios.
- Calculará los riesgos estratégicos de la empresa y verificará si están gestionados apropiadamente.
- Evaluará todas las evidencias y proporcionará una conclusión independiente acerca de todos los sistemas, procesos, políticas y reglamentaciones.

## 6. Perfil del candidato

### Estudios

Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública

Formación de postgrado o especialización en auditoría interna

### Conocimientos técnicos

Conocimiento de NIIF para Pymes

Leyes y reglamentos aplicables

Conocimiento sobre COSO e ISO

Experiencia laboral 3 - 4 años

Auditoría externa e interna.

Análisis y control económico-financiero.

Control de gestión.

Otros requerimientos (certificados, cursos, idiomas)

Inglés intermedio

Certificación en manejo de Excel

Rango salarial

\$1,000.00 - \$1,200.00 (Queda a criterio de la administración cualquier ajuste que considere necesario)

## 7. Competencias personales y profesionales

### Principales competencias personales

- Habilidades de análisis de datos
- Capacidad para trabajar bajo supervisión y cumplir con los plazos.
- Buenas habilidades de comunicación escrita y verbal.

### Principales competencias profesionales

- Experiencia en auditoría interna.
- Conocimientos básicos de contabilidad y auditoría.
- Conocimientos en gestión de riesgos y control interno.
- Certificaciones en COSO tradicional, COSO ERM o ISO preferiblemente.
- Certificaciones como CIA

## PERFIL DE PUESTO

Nombre del puesto: Asistente de auditoría interna

Fecha de elaboración: xx/xx/xxxx

### 1. Descripción general del puesto

¿Cuál es el objetivo del puesto dentro de la entidad?

Proporcionar apoyo esencial en la ejecución de auditorías internas, asegurando que los procesos y controles internos de la organización sean efectivos y cumplan con las normativas y políticas establecidas.

### 2. Departamento / área

Auditoría

### 3. ¿A qué puestos reporta?

Auditor interno

### 4. ¿Qué puestos le reportan?

N/A

### 5. Principales tareas del puesto

- Apoyar en la recopilación y análisis de datos durante las auditorías.
- Ayudar en la preparación de informes y documentación de auditoría.
- Realizar tareas administrativas y de soporte para el equipo de auditoría.
- Participar en auditorías de seguimiento para verificar la implementación de recomendaciones.
- Mantener registros organizados y actualizados de las auditorías realizadas.

### 6. Perfil del candidato

Estudios

Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública

Conocimientos técnicos

Conocimiento de NIIF para Pymes

Leyes y reglamentos aplicables

Conocimiento en NOGAI

Experiencia laboral 1- 2 años

Auxiliar contable

Otros requerimientos (certificados, cursos, idiomas)

Inglés promedio

Certificación en manejo de Excel

Rango salarial

\$600.00 - \$800.00 (Queda a criterio de la administración cualquier ajuste que considere necesario)

#### 7. Competencias personales y profesionales

Principales competencias personales

- Habilidades organizativas y de gestión del tiempo.
- Buenas habilidades de comunicación y atención al detalle.
- Capacidad para trabajar en equipo y seguir instrucciones.

Principales competencias profesionales

- Conocimientos básicos de contabilidad y auditoría.
- Interés en desarrollar una carrera en auditoría interna.

## PERFIL DE PUESTO

Nombre de puesto: secretaria

Fecha de elaboración: xx/xx/xxxx

### 1. Descripción general del puesto

¿Cuál es el objetivo del puesto dentro de la entidad?

Brindar apoyo al director de auditoría interna para gestionar el tiempo y las actividades del día a día, llevar un control sobre el cronograma en el que se desarrolla cada uno de los eventos.

### 2. Departamento / área

Auditoría

### 3. ¿A qué puestos reporta?

Director de auditoría interna

### 4. ¿Qué puestos le reportan?

N/A

### 5. Principales tareas del puesto

- Organizar la agenda del director de auditoría interna
- Atender llamadas
- Responder correos
- Visualizar documentos
- Hacer reservaciones y organizar reuniones

### 6. Perfil del candidato

Estudios

Bachillerato general o técnico vocacional comercial

Experiencia laboral 1 – 2 años

Secretaria o asistente

Otros requerimientos

Manejo de paquete de office

Rango salarial

\$450.00 – \$550.00 (Queda a criterio de la administración cualquier ajuste que considere necesario)

#### 7. Competencias personales y profesionales

Principales competencias personales

- Habilidades organizativas.
- Capacidad para seguir instrucciones.
- Habilidad de comunicación escrita y verbal
- Buena presentación personal

Principales competencias profesionales

- Conocimientos básicos de ética
- Manejo equipo tecnológico

## EVALUACIONES TÉCNICAS DE PERFILES DE PUESTO

### Evaluación técnica para puesto de: Director de Auditoría Interna.

Nombre completo \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer los conocimientos y habilidades técnicas que posee en NIIF/ NIIF para la PYMES, NIAS, leyes y reglamentos aplicables, COSO, NOGAI, Marco de competencias del IIA e ISO para el desarrollo adecuado del puesto.

**Indicaciones:** Responda las siguientes interrogantes de acuerdo con sus conocimientos, de manera clara y ordenada con letra legible.

Se prohíbe uso de material de apoyo y aparatos electrónicos.

Deberá contar con un mínimo 20 preguntas correctas para poder ser considerado.

(La escala de evaluación es sugerida, pero queda a discreción de la entidad)

1. ¿De qué manera aseguraría la independencia y objetividad del equipo de auditoría interna? Explique.
2. ¿Qué es el estatuto de auditoría interna? ¿Qué partes contiene? Describa, ¿Cómo evaluaría que esté de conformidad con las normas?
3. ¿Qué estrategias recomendaría para promover la objetividad dentro de la organización?
4. De acuerdo con el código de ética del IIA ¿Cómo evaluaría la actividad de la auditoría interna?
5. ¿Cómo evaluaría el debido cuidado profesional en la función de la auditoría interna?
6. ¿Qué técnicas de auditoría forense aplicaría en la prevención, disuasión e investigación de fraude?
7. ¿Cómo desarrollaría una evaluación sobre los métodos usados para evaluar la efectividad de la identificación y gestión de riesgos?

8. ¿De qué manera evaluaría las técnicas de muestreo utilizadas en el trabajo de auditoría interna? ¿Cómo garantizaría que son las adecuadas?
9. ¿Qué indicadores tomaría en cuenta para la evaluación del trabajo de campo de la auditoría interna?
10. ¿Qué indicadores tomaría en cuenta para la evaluación de los resultados del trabajo de auditoría interna?
11. ¿Qué criterios tomaría en cuenta para seleccionar medidas de desempeño apropiadas?
12. ¿Qué acciones recomendaría para la mejora del enfoque de la gerencia para poder liderar y desarrollar compromiso organizacional?
13. ¿Cómo evaluaría el uso de marcos de control de TI?
14. ¿Cómo evaluaría la fiabilidad de los estados financieros? ¿Cómo proporcionaría aseguramiento?
15. ¿De qué manera recomendaría acciones para mejorar el enfoque de la organización respecto a la responsabilidad social y a la sostenibilidad?
16. ¿De qué forma evaluaría y recomendaría mejoras al plan estratégico de auditoría interna y al presupuesto de la actividad de auditoría interna?
17. ¿Cómo coordinaría esfuerzos de aseguramiento con otros proveedores para garantizar una cobertura adecuada? ¿Cómo minimizaría la duplicación de esfuerzos? Explique.
18. ¿Qué criterios utilizaría para evaluar las habilidades de comunicación oral y escrita de la actividad de la auditoría? ¿De qué manera recomendaría mejoras?

19. ¿De qué forma fomentaría la comunicación suficiente y adecuada dentro de la organización y con las partes interesadas?
20. ¿Qué habilidades blandas considera que posee para poder llevar a cabo de manera adecuada sus funciones?
21. ¿De qué manera evaluaría que la información presentada en los estados financieros es la adecuada?
22. Establezca los componentes de COSO 2013
23. ¿Qué rol juega el entorno de control dentro del marco de COSO 2013?
24. ¿Qué importancia tienen las actividades de control según el marco de COSO 2013?
25. ¿Cuáles son los principios fundamentales de la gestión de riesgos según ISO 31000?

OBSERVACIONES (Espacio para el evaluador)

**Evaluación técnica para puesto de: Auditor Interno**

**Nombre completo** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer los conocimientos y habilidades técnicas que posee en materia de NIIF para las PYMES, NIAS, NOGAI, leyes y reglamentos aplicables, COSO e ISO para el desarrollo adecuado del puesto.

**Indicaciones:** Responda las siguientes interrogantes de acuerdo con sus conocimientos, de manera clara y ordenada con letra legible.

Se prohíbe uso de material de apoyo y aparatos electrónicos.

Deberá contar con un mínimo 20 preguntas correctas para poder ser considerado.

(La escala de evaluación es sugerida, pero queda a discreción de la entidad)

1. ¿Cómo está conformado el estatuto de auditoría interna? Describa que contiene cada una de sus partes.
  
2. ¿Cómo demostraría el debido cuidado profesional de conformidad con las normas?
  
3. ¿De qué manera evaluaría y mantendría la objetividad de la auditoría interna?
  
4. ¿Cómo detectaría un impedimento a la independencia de la auditoría interna y su impacto?
  
5. ¿Cómo está conformado un programa de trabajo de auditoría? Describa cada una de sus partes.
  
6. ¿De qué forma aplicaría técnicas de muestreo en la auditoría? ¿Por qué? Ejemplifique.
  
7. Mencione y describa técnicas de revisión analíticas.

8. ¿Cómo está conformado un informe de auditoría interna? Describa cada una de sus partes.
9. ¿De qué forma está conformada la planificación y gestión estratégica de la organización?
10. Describa como está conformado un mapa de aseguramiento de riesgos.
11. ¿Qué habilidades blandas considera que posee para poder llevar a cabo de manera adecuada sus funciones?
12. Mencione y describa los componentes de COSO 2013
13. ¿Cuáles son los principios fundamentales en el marco de COSO 2013?
14. ¿De qué forma implementaría COSO 2013 en la entidad?
15. ¿Qué importancia tiene la evaluación de riesgos según COSO 2013?
16. Explique qué es agregar valor, preservar valor, erosión del valor y materialización del valor.
17. Explique qué es el modelo de tres líneas ¿cómo lo aplicaría a la entidad?
18. ¿Qué papel juega la alta dirección en la gestión de riesgos en la auditoría?
19. ¿Cómo desarrollaría un plan de mitigación de riesgos?

20. ¿Cómo mitigaría riesgos legales y fiscales dentro de la entidad? Explique.
21. ¿Qué ISO aplicaría a diferentes áreas de la entidad? Explique
22. ¿Cuándo una entidad está obligada a usar NIIF para la PYMES o NIIF completas? Explique
23. ¿Cómo funciona el ISR diferido? Ejemplifique
24. ¿Cómo elaboraría una matriz de riesgos? Explique.
25. ¿Cómo gestionaría el riesgo de lavado de dinero dentro de la entidad?

OBSERVACIONES (Espacio para el evaluador)

**Evaluación técnica para puesto de: Asistente de Auditoría Interna****Nombre completo** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer los conocimientos y habilidades técnicas que posee en materia de NIIF para las PYMES, NIAS, NOGAI y leyes y reglamentos aplicables, para el desarrollo adecuado del puesto.

**Indicaciones:** Responda las siguientes interrogantes de acuerdo con sus conocimientos, de manera clara y ordenada con letra legible.

Se prohíbe uso de material de apoyo y aparatos electrónicos.

Deberá contar con un mínimo 16 preguntas correctas para poder ser considerado.

(La escala de evaluación es sugerida, pero queda a discreción de la entidad)

1. Describa el propósito de la misión de auditoría interna?
2. Mencione la diferencia entre servicios de asesoramiento y aseguramiento.
3. ¿En qué consiste el debido cuidado profesional dentro de la auditoría interna?
4. Describa el propósito del estatuto de auditoría interna y mencione qué elementos lo conforman.
5. ¿A qué se refiere “Gobernanza” dentro de la organización?
6. Mencione los diferentes tipos de controles y como los identificaría.
7. Mencione las diferentes técnicas de muestreo que conoce. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?
8. Mencione los requisitos necesarios con los que deben contar los papeles de trabajo.

9. ¿Cómo está conformado el juego completo de estados financieros según normas internacionales?

10. ¿Cuál es la importancia de alinear el plan estratégico de auditoría interna con la estrategia de la organización?

11. Mencione las diferencias entre los roles del supervisor del trabajo y del DEA

12. ¿Qué habilidades blandas considera que posee para poder llevar a cabo de manera adecuada sus funciones?

13. Mencione algunas leyes y reglamentos le aplican a la entidad.

14. De acuerdo con lo mencionado en la pregunta anterior ¿Cómo aplicarían? Explique

15. ¿Qué son las NIAS y cuál es su importancia?

16. ¿Cuál es la estructura de las NIAS?

17. ¿En qué consiste la esencia sobre la forma según las NIIF para la PYMES?

18. Mencione la diferencia entre información a presentar e información a revelar.

19. ¿Qué es riesgo? Explique

20. Mencione y explique los tipos de riesgo que conoce.

OBSERVACIONES (Espacio para el evaluador)

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se concluye:

- La entidad desconoce sobre el funcionamiento del marco de competencias del IIA, y las herramientas que proporciona la implementación de este respecto al recurso humano y las habilidades con las que debe contar para desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- La entidad no posee conocimiento sobre los aspectos a considerar para la creación de un departamento de auditoría interna, que además se basen en las Normas Globales de Auditoría Interna.
- La entidad objeto de estudio desconoce sobre los requerimientos mínimos que deben tener las personas perfiladas para formar parte del departamento de auditoría interna.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones mencionadas anteriormente, se recomienda:

- Con base a lo expuesto en la propuesta se recomienda a la entidad implementar el marco de competencias del IIA, a fin de poder contar con personal de auditoría interna que posea las habilidades suficientes y adecuadas para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.
- Se recomienda que la entidad considere crear un departamento de auditoría interna con base a lineamientos propuestos, dichos lineamientos están basados en las Normas Globales de Auditoría Interna, con los cuales se podrán evaluar los controles de las áreas que la administración considere críticas para el logro de los objetivos estratégicos.
- Se recomienda tomar en cuenta la estructura de los perfiles de puesto y las evaluaciones técnicas propuestas en el desarrollo de la investigación, para que el personal que conforme el departamento de auditoría interna pueda desarrollar adecuadamente la función de la auditoría interna.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auditool. (02 de septiembre de 2019). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/el-trabajo-de-consultoria-en-audidores-internos>
- Auditool. (18 de mayo de 2023). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/coso-2013-y-la-gestion-de-riesgos-fundamentos-para-una-gestion-efectiva-del-riesgo-empresarial>
- COSO. (2013). *Instituto de Auditores Internos de España*. Obtenido de <https://auditoresinternos.es/publicaciones/coso-control-interno-marco-integrado-2013/>
- Escuela Europea de Excelencia*. (12 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/11/el-papel-de-la-auditoria-interna-en-la-gestion-de-riesgos/>
- Frett, N. (28 de noviembre de 2022). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/quince-conceptos-de-control-interno-que-todo-auditor-debe-saber#!/ccomment>
- Global Suites Solutions*. (28 de 12 de 2023). Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/principales-diferencias-entre-auditoria-interna-y-auditoria-externa/>
- Instituto de Auditores Internos. (2020). Obtenido de <https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/ia-competency-framework/internal-audit-competency-framework-spanish.pdf>
- Instituto de Auditores Internos. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*. Thelia .
- Instituto de Auditores Internos de Argentina. (2021). *Instituto de Auditores Internos de Argentina*. Obtenido de <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>

Instituto de Auditores Internos de Argentina. (2024). Obtenido de <https://iaia.org.ar/marco-de-competencias-de-auditoria-interna/>

Noyola, K. (15 de mayo de 2017). *Pressreader*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/el-salvador/la-prensa-grafica/20170515/281956017711146>

Rodriguez, I. (15 de febrero de 2023). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/la-auditoria-interna-y-la-gestion-de-riesgos>

Villeda, J. (31 de enero de 2024). *EL MUNDO*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/economia/el-consumo-de-combustibles-en-2023-fue-el-mas-alto-en-los-ultimos-13-anos>

Intitute of Internal Auditors. (2020, Julio). *EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020*.  
Lines

Alonso, M. (18 de Noviembre de 2023). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Asamble Legislativa de El Salvador. (30 de Junio de 1972). Portal de Transferencia - El Salvador.  
Obtenido de <https://www.transparencia.gob.sv>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (01 de Mayo de 2010). Ley de Seguro Social y sus  
Reglamentos. San Salvador. Obtenido de <https://www.issv.gob.sv> > Ley-del-ISSV-2019

Asamblea Legislativa de El Salvador. (Diciembre de 21 de 2022). Superintendencia del Sistema  
financiero. Obtenido de <https://ssf.gob.sv>

Auditoria Group. (noviembre de 2019). Obtenido de <https://auditoriagroup.com.ar/historia-de-la-auditoria-en-el-salvador/>

Intitute of Internal Auditors. (Julio de 2020). *EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020*. Obtenido de lines

Silva, J., Monterroza, Y., & Orellana, C. (noviembre de 2003). El riesgo operacional como un desafío para el trabajo del profesional de la contaduría pública en el área de

auditoría interna. San Salvador, El Salvador. Obtenido de <https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000444.pdf>

Universidades, Santander. (01 de Diciembre de 2021). Open Academy. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

# **ANEXO**

**Anexo: entrevista al Gerente General de la entidad en estudio.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE COMPETENCIAS DEL IIA  
RESPECTO A LA ENTREVISTA NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE  
AUDITORÍA INTERNA BASADO EN LAS NOGAI

DIRIGIDO A: Gerente General

OBJETIVO: Verificar la implementación del Marco de Competencias del IIA en la entidad en estudio basado en las Normas Globales de Auditoría Interna.

ALCANCE: La encuesta está destinada a la gerencia general de la entidad

1. Basado en su experiencia dentro de la entidad, ¿cuáles son los tipos de riesgo que considera que son a los que la entidad está más expuesta?

R// Inicialmente el tema del inventario. El inventario siempre es un factor determinante para ese tipo de negocio que depende de compras y ventas, por tal motivo si las personas que estamos delegadas en las estaciones carecen de algún fundamento académico o criterio en cuanto al control de las existencias o cómo llevar un inventario, siempre va a haber un riesgo alto de que la cifra no sea real. Otro riesgo podría ser el tema del efectivo. Porque el efectivo siempre va a ser un activo de riesgo. Que en pista ellos tengan, ellos tienen indicación de realizar cada cuadrado de sus dólares.

2. ¿Considera usted, que estos riesgos pueden afectar la eficiencia de la entidad? Explique.

R// Sí, porque si mi inventario no es real, no puedo tomar decisiones certeras para contra acreedores o posibles accionistas o inversionistas.

3. ¿Existen antecedentes sobre dificultades que ha tenido la entidad por la falta de un departamento de auditoría interna?

R// El hecho de contar con algunas políticas, pero no escrita, creo que es evidencia de eso, porque al final solo por la carrera diseñamos un procedimiento, lo hablamos o solo se hace algún correo en algunas ocasiones y ya cuando un procedimiento debería diseñarse con un objetivo, qué es lo que se piensa lograr, cuál va a ser su alcance, cuál va a ser su punto de impacto, qué se piensa mejorar, y una serie de lineamientos técnicos que hoy por hoy, al no tener un departamento de auditoría interna, realmente se carece de todos esos beneficios.

4. ¿Qué metodología y criterio se utiliza para identificar posibles fallos en el funcionamiento de los procesos internos?

R// Inicialmente, es primordial conocer la operación, porque así vamos a saber identificar los factores de riesgo. Como ya conocemos el mercado, ya conocemos las cifras que esperamos, y cuando una cifra está fuera de ese margen, es un punto de interés. Entonces, vamos y lo revisamos. Por ejemplo, para el tema del inventario realizamos cálculos, para el tema del efectivo, hay una cuadratura diaria donde liquidamos el efectivo, la cuenta por cobrar, tema de tarjetas, etcétera. De esa manera llevamos un control vital para tratar de minimizar una posible fuga de dinero o algún faltante alto que no lo podamos identificar fácilmente.

5. ¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta para evaluar el desempeño del área administrativa y financiera?

R// Inicialmente, el resultado de un departamento puede ser tan bueno partiendo de que tan diligente sea para presentar información. Hoy por hoy nosotros tenemos una brecha que se ha abierto de información y estamos trabajando en pro de cerrar ese espacio de no actualizar esa información. Entonces, a mi punto de vista, yo evaluaría el departamento

administrativo con base a los resultados, deberían de estar entregando estados financieros cerrados los diez días hábiles del siguiente mes, como máximo.

Financieramente, pues realmente dependemos de los otros controles que les he mencionado, porque si yo no tengo los otros controles bien definidos, yo financieramente no puedo tomar una decisión saludable para mi empresa, o yo voy a querer meterle más crédito, incorporar más crédito a la empresa, sin embargo, si mis números no me dan, voy a estar navegando a ciegas porque no voy a poder tener certeza si estoy cubierto o no con la operación.

6. ¿Cuáles son las consecuencias a las que la entidad se enfrenta ante la falta de una planeación estratégica?

R// Una es una desintegración, llamémosla así, de las funciones de todas las personas que tienen que ver en la parte administrativa. Partamos desde la parte operativa y, partamos desde la parte operativa de las estaciones. Si ellos no tienen claridad de cómo desarrollar sus actividades, porque no hay una planeación, el mismo desorden va a llegar a la jefatura. La jefatura va a estar apagando incendios y esa jefatura de la estación los mismos errores van a trasladar a la Administración Central. Y luego nos va a tocar estar solventando lo que ocurre. Entonces, apagamos un incendio por acá, luego se medirá. Hay otra temporalidad y toca pagarle. Entonces no hay como una secuencia y una metodología. La planeación es uno de los pilares importantes en toda la organización porque nos permite determinar tiempos, fechas, plazos, sanciones y una serie de roles que tenemos que cumplir. Obviamente, hay una sistematización de cada uno de esos procesos.

7. ¿Considera que la deficiencia en los controles dentro de la entidad se debe a la falta de comunicación y liderazgo?

R// Algunas veces sí, porque realmente si el líder no comunica la información, luego la administración está batallando, tratando de identificar cuál fue el posible error, y probablemente en uno de los turnos u otra persona que estuvo a cargo, él tiene la información, pero como no trasladó aquella pequeña duda que se puede someter fácilmente, luego se agrava más el problema y luego andamos intentando ver quién tiene

la razón o cómo se origina el problema. A nivel de líderes sí influye mucho, porque un buen líder, de hecho, yo tengo que pensar que no hay que ser jefe, sino un líder. Un buen líder sabe escuchar a su equipo, sabe abordar sus problemas, después también sabe corregirlos cuando lo ameritan, de tal manera que se vuelva un ambiente óptimo de trabajo y el personal sienta apoyo, en caso contrario, siempre le van a tener miedo, y al generarle miedo, la gente pierde aquella empatía por la empresa y aquel vínculo de pertenencia.

8. ¿La entidad evalúa la ética del personal que labora en la entidad? Explique

R// Sí, inicialmente se les hacen algunas pruebas de rigor, pasan ellos pruebas técnicas, dependiendo de los perfiles, si son para el área administrativa, algunas pruebas psicométricas, si no, pues se hacen temas de polígrafos, esto será el 100% de los colaboradores. Y no es que sea garantía total de que los procedimientos o que la persona que vamos a incorporar sea correcta o que el procedimiento sea infalible. Sin embargo, si nos da como una pauta que ya en adelante, en el desarrollo de sus funciones, las mismas personas dan pautas para demostrar si son gente con valores o principios morales muy buenos y de confianza, o si realmente tendríamos que, como desistiendo de esa idea, de darles más responsabilidad a ellos.

9. ¿De qué manera garantiza la entidad, la objetividad en sus procesos?

R// Partamos del hecho de que de los resultados como empresa si el objetivo se está cumpliendo es porque estamos llegando a la meta, es porque se está haciendo un buen trabajo de campo, es porque estamos atendiendo bien al cliente, es porque a nivel administrativo estamos siendo eficientes con los tiempos, con los recursos que tenemos entonces, la objetividad de la empresa nos mide con base al resultado.

10. ¿Cómo asegura la entidad el cumplimiento de las responsabilidades asignadas del equipo de trabajo?

R// Todos los colaboradores desde el perfil más básico, como la parte operativa de la empresa, hasta el perfil que dirige la compañía, tienen asignaciones claras de cuáles son sus funciones. Entonces, con base a eso, revisamos cumplimientos a nivel de pista, en la

parte operativa ya sabes cuáles son los pasos para servir combustible, para atender a un cliente, hacer lo que se vaya contento. A nivel administrativo, los perfiles que cuenta la empresa también ya conocen sus responsabilidades y atribuciones, entonces, es fácil identificar realmente el cumplimiento de ellos, porque si ellos sabiendo qué es lo que tienen que hacer, no lo hacen. Entonces, algo está fallando ahí y habría que evaluar si es interna o externa.

11. ¿De qué forma la entidad gestiona el control de riesgos y asegura la integridad de los procesos internos?

R// El riesgo tratamos de minimizarlo inicialmente identificándolo, una vez identificamos un punto de mejora, tratamos de analizar los peores escenarios para mitigar ese riesgo. Uno, porque ya nos puede haber sucedido, o dos, para evitar un impacto y si se da que el impacto sea menor. De esa manera tratamos de asegurar que el riesgo sea mínimo y el tema de la integridad de ese riesgo realmente depende también del personal que tenemos en las estaciones. Se contrata personal de confianza, por eso ellos tienen ese cargo. Somos de pensar que, si tenemos una jefatura en una estación, es porque tiene la plena confianza de la empresa. Entonces, eso nos ayuda a tener integridad sobre los procesos de controles que son los escritos.

12. ¿Considera que la falta de una planificación afecta la mitigación de riesgos? Explique

R// Totalmente, porque no puedo mitigar algo sino he planificado herramientas o políticas para ello, ya que yo no me he anticipado. Entonces necesito tener claridad, primero conocer mi negocio y en mi negocio tengo riesgos. Por ejemplo, nosotros nos dedicamos al tema del combustible. En el tema del combustible se sabe que un riesgo inherente es que llegue un vehículo muy sobrecalentado, que la gente no apague su motor cuando esté sirviendo combustible y se incendie la estación, los enlaces son riesgos, y yo necesito contar con un plan de acción y haber planificado qué hacer en ese caso. Entonces, ese mismo ejemplo aplica para todas las áreas.

13. ¿Dentro de su experiencia laborando en la entidad, considera que es necesario la creación de un departamento de auditoría interna?

R// Es una empresa pequeña, sin embargo, si considero que es necesario un departamento de auditoría interna que nos ayude con los procesos de control interno, si la empresa quiere crecer a nivel administrativo, a nivel de fortalezas, quiere tener mayor control sobre sus riesgos. Entonces, por tal motivo, creemos que quizás nosotros, como empresa, el departamento, confiamos en Dios en un futuro, pero inicialmente así nos ayudaría a empresas como nosotros contar con ese departamento.

14. ¿Existen áreas específicas dentro de la organización que considere que se debería recibir más atención a partir de la creación de un departamento de Auditoría interna?

R// Sí, inicialmente, el área operativa. Porque como departamento nosotros estamos tratando de elaborar controles no escritos, insisto, para la parte operativa. Entonces la parte operativa debe o la auditoría debería diseñar controles que sean lo suficientemente sólidos y lo más básico de entender. O sea, así de fácil. ¿Por qué? Porque la persona que tenemos en pista, por ejemplo, no todos tienen un nivel académico avanzado. Entonces, ellos pueden confundirse con un procedimiento. Entonces, para mí es una de las partes medulares que como empresa hemos querido atacar siempre, entonces, el enfoque debe de ir a la parte operativa, porque si desde ahí empezamos a hacer bien las cosas, en adelante los errores se van a ir mitigando solos.

15. ¿Considera que la creación de un departamento de auditoría interna, ayudaría a mitigar los riesgos descritos anteriormente?

R// Sí, porque el departamento realmente va a tener una función constante, hay un monitoreo, a diferencia de crear solo como la implementación comercial que mencionaba anteriormente. Y cualquier empresa debería tener un departamento de auditoría interna.

16. ¿Considera que los beneficios y oportunidades de la creación de un departamento de auditoría interna aportarían valor a la entidad y ayudará a sus procesos?

R// Totalmente, porque en la medida que logremos diseñar planes de acción para cada una de las áreas o plazas con las que hoy por hoy contamos, vamos a tener cubiertos todos los posibles puntos de mejora, y eso nos dará una tranquilidad para poder desarrollar y ejercer la acción del comercio de una manera más transparente y siempre enfocados en pro del crecimiento. De hecho, al tener los mejores controles internos y tener la certeza de que nuestra información se está procesando bien, seríamos muy buenos candidatos para seguir creciendo con otra estación a nivel de corporativo.