

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**“PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS PARA
INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL
ÁREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES UBICADAS EN EL DISTRITO DE
SANTA TECLA”**

PRESENTADO POR:

KATHERINE STEFANY ESCOLERO ORELLANA	L10802
JULIO CÉSAR LÓPEZ MARTÍNEZ	L10802
WILBERT STANLEY QUINTANILLA RODRÍGUEZ	L10802

FEBRERO 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 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 Pública:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Docente Asesor:	Lic. Marco Antonio Orellana Orellana
Tribunal evaluador:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón Msc. Erinaldo de Jesús Ramos de la Cruz Lic. Marco Antonio Orellana Orellana

Febrero de 2025

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, darle gracias a Dios por la oportunidad que me dio de poder culminar esta etapa de mi vida; por darme la sabiduría, el conocimiento y la fuerza para seguir adelante en todo el proceso de mi carrera. A mis padres y a mis hermanos por su apoyo incondicional durante este duro camino. A mis amigos y seres queridos que me animaron a seguir adelante y me llevaron en sus oraciones. A mis compañeros y colegas del trabajo de grado, por su paciencia, comprensión y perseverancia. Y para mi asesor que constantemente nos brindó su apoyo durante todo el proceso del trabajo de graduación mediante sus conocimientos y consejos.

Escolero Orellana, Katherine Stefany

Le doy gracias a mi Dios por permitirme culminar una etapa académica. A mi padre Julio César López por su apoyo a lo largo de estos años, a mi amada madre, Susana Valeriana Martínez, que ha sido, sin duda alguna, el pilar que me ha dado apoyo en cada momento de cansancio, frustración y desánimo, este logro es dedicado en especial a ella. A Jennifer Alfaro por ser un soporte ideal en mi plan de vida, a cada persona a lo largo de los años que han compartido conmigo, ayuda moral y financiera, conocimientos, experiencias y oportunidades de crecimiento. Finalmente, a mis compañeros de proceso de grado, por su colaboración y al Lic. Marco Orellana por su valioso aporte a la culminación de este trabajo de grado.

López Martínez, Julio César

En primer lugar, quiero darle gracias a Dios por darme la fortaleza mental para nunca darme por vencido, quiero agradecer a mi familia, por su amor, comprensión y apoyo inquebrantable que han sido el pilar donde he construido esta etapa y a Camila que siempre fue fundamental en mi proceso y estuvo ahí para apoyarme, por último, no puedo dejar de valorar la colaboración y el espíritu de equipo que hemos compartido con Katherine y Julio.

Quintanilla Rodríguez, Wilbert Stanley

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Marco Teórico, Conceptual y Técnico Legal.....	5
1.4.1. Antecedentes	5
1.4.2. Principales definiciones o conceptos	8
1.4.3. Generalidades del sector de educación superior	9
1.4.4. Generalidades de la auditoría interna.....	11
1.4.5. Generalidades de la gestión de riesgos.....	15
1.4.6. Base técnica.....	16
1.4.7. Base legal	22
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.1. Tipo de estudio.....	26
2.2. Unidad de análisis	26
2.3. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.....	26
2.4. Procesamiento de la información	27
2.5. Determinación de variables.....	27
2.6. Operacionalización de variables	28
2.7. Cronograma.....	29
2.8. Diagnóstico de la investigación	30
CAPÍTULO III: PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS CON ENFOQUE EN COSO ERM 2017, PARA UNA INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ÁREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES UBICADA EN EL DISTRITO DE SANTA TECLA	34
3.1. Generalidades.....	34
3.1.1. Objetivo de la propuesta.....	34
3.1.2. Alcance.....	34

3.2.	Planteamiento del caso.....	35
3.3.	Desarrollo del caso.....	35
3.4.	Evaluación de riesgos.....	37
3.4.1.	Conocimiento de la institución.....	38
3.4.2.	Apetito al riesgo	41
3.4.3.	Evaluación del desempeño de la gestión de riesgo	49
3.5.	Plan anual de auditoría interna.....	81
3.6.	Modelo de documentos de evidencia de conformidad.....	103
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES.....		110
BIBLIOGRAFÍA		111
ANEXOS		112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuerpo de Leyes de Educación Superior en El Salvador.....	7
Tabla 2	Operacionalización de variables	28
Tabla 3	Cronograma de actividades	29
Tabla 4	Contribución de procesos al objetivo estratégico.....	48
Tabla 5	Objetivos de la institución y medidas de logro	49
Tabla 6	Esquema de procesos y subprocesos	50
Tabla 7	Identificación de riesgos por procesos	51
Tabla 8	Efectividad de controles.....	61
Tabla 9	Controles por riesgos identificados.....	62
Tabla 10	Medición de la magnitud del impacto del riesgo	73
Tabla 11	Medición de probabilidad de ocurrencia.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de las tres líneas del IAI.....	13
Figura 2	Rol de Auditoría interna en la gestión de riesgos empresarial	14
Figura 3	Marco internacional actualizado para la práctica profesional	17
Figura 4	Elementos básicos de un plan de auditoría interna.....	19
Figura 5	Principios de los componentes de COSO ERM 2017	22
Figura 6	Esquema de realización de caso práctico	37
Figura 7	Estructura organizativa de la IES objeto de estudio	40
Figura 8	Apetito al riesgo por objetivo estratégico.....	42
Figura 9	Nivel de impacto del riesgo.....	74
Figura 10	Matriz de riesgos	75

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, la auditoría interna ha cobrado importancia debido al fortalecimiento de los procesos de gobernanza, la gestión de riesgos y controles. Su contribución se manifiesta en la eficiencia operativa, la confiabilidad de los informes, el cumplimiento de leyes y regulaciones, la protección de activos y el fomento de una cultura ética.

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan de auditoría interna basado en riesgos para Instituciones de Educación Superior en el área de las ciencias sociales. El objetivo es proporcionar una guía detallada para la elaboración del plan de auditoría interna según las Normas Globales de Auditoría Interna, mediante la identificación, evaluación y gestión de riesgos que puedan obstaculizar los objetivos estratégicos institucionales. Este plan será útil tanto para estudiantes como para profesionales, proporcionando orientación para las funciones de auditoría interna en instituciones de educación superior.

La metodología utilizada se basó en un enfoque cualitativo, empleando el método hipotético-inductivo. Se partió de las problemáticas de la institución objeto de estudio, recolectadas por medio de entrevistas, identificando aspectos específicos de la gestión de riesgos, la aplicación de un marco normativo técnico de riesgos y el rol de la auditoría interna, para el desarrollo de un modelo de plan anual de auditoría interna basado en riesgos para instituciones especializadas de educación superior.

El análisis de la información recolectada revela que la institución carece de la estructura y los insumos necesarios para desarrollar un plan detallado de auditoría interna.

Esto se debe principalmente a la falta de implementación de un marco de gestión de riesgos, esencial para evaluar y determinar las unidades organizativas, procesos o actividades que deben incluirse en el universo auditable del plan.

Para solucionar esta problemática, se desarrolla el plan de auditoría interna, iniciando con una evaluación de riesgos basada en COSO ERM 2017. Este aborda tres componentes clave: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, y desempeño. Los cuales son la base para determinar el universo auditable, que se incluye en el plan junto con los objetivos que la unidad de auditoría interna busca alcanzar durante el período a auditar, el alcance de las actividades de auditoría, la metodología para su desarrollo, que detalla los procedimientos y técnicas de auditoría a aplicar, y una descripción de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Además, incluye un cronograma con los plazos para las actividades a realizar en las áreas, procesos y sistemas determinados en el alcance, así como la revisión, seguimiento y actualización del plan según sea necesario durante el período y los modelos de documentos necesarios para el desarrollo del plan.

Finalmente, se concluye que la auditoría interna de la entidad necesita evaluar un marco de gestión de riesgos con el fin de desarrollar un plan conforme a las Normas Globales de Auditoría Interna. Por lo tanto, se recomienda implementar un marco como COSO ERM 2017, que sirva de base para la unidad de auditoría interna y proporcione los insumos necesarios para definir el universo auditable del plan, en cumplimiento con la Gestión de la Función de Auditoría Interna según las Normas Globales de Auditoría Interna.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el desarrollo de un Plan Anual de Auditoría Interna basado en Riesgos, diseñado para las Instituciones de Educación Superior mediante el enfoque de gestión de riesgos bajo el marco COSO ERM 2017.

El documento se estructura en tres capítulos, cada uno centrado en aspectos específicos para el desarrollo de la investigación.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema y Marco Teórico. Este capítulo contextualiza el problema de la ausencia de un plan de auditoría interna en la institución, describiendo los riesgos potenciales que enfrenta y su impacto en la consecución de objetivos estratégicos. Se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, incluyendo antecedentes, definiciones clave, y el marco normativo y técnico aplicable a la educación superior y la auditoría interna.

Capítulo 2: Metodología de la Investigación. En este apartado se detalla el enfoque metodológico utilizado para realizar la investigación. Se define el tipo de estudio, la unidad de análisis, y las técnicas e instrumentos empleados, tales como entrevistas y recopilación de datos documentales. Además, se describe el proceso de análisis de la información, la determinación de variables, y su operacionalización.

Capítulo 3: Propuesta de Plan Anual de Auditoría Interna. En este capítulo se presenta la propuesta de un plan anual de auditoría con base en riesgos bajo el marco COSO ERM 2017. Iniciando por el desarrollo de una evaluación de riesgos, que involucra el conocimiento de la institución, la determinación de su apetito al riesgo, y la evaluación del desempeño en la gestión de riesgos. Finalmente, se expone el plan anual de auditoría

interna, con los objetivos, alcance, cronograma y recursos necesarios para su implementación efectiva.

Es en el desarrollo de los capítulos del trabajo de investigación, que se obtienen, conclusiones y recomendaciones que permite dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, donde se identifica la necesidad de herramientas para la gestión de los riesgos, así como el uso de normativa técnica para la preparación del respectivo plan.

Finalmente, se presenta la fuente bibliográfica que respalda la investigación, proporcionando información relevante y verídica. Además, se incluye el anexo de la entrevista, que evidencia cómo se obtuvo la información para el análisis cualitativo.

Con el trabajo de investigación, se busca contribuir al fortalecimiento de la gestión de riesgos en las instituciones de educación superior, proponiendo una guía que permita al órgano de gobierno identificar proactivamente las áreas de mejora y promover una cultura organizacional basada en la prevención, la eficiencia y la transparencia.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del Problema

La educación es un derecho esencial del ser humano en todas sus etapas, siendo la educación superior un pilar que contribuye al desarrollo integral de la persona, con el objetivo de formar competencias para desempeñarse en diversas áreas del conocimiento a nivel nacional e internacional.

El sistema educativo salvadoreño se estructura en dos modalidades principales: la educación formal y la educación no formal. La educación formal, a su vez, se subdivide en educación básica, media y superior, cada uno de estos niveles está regulado por las disposiciones establecidas por el Ministerio de Educación (Asamblea Legislativa, 1996, p. 4).

Ubicada en el nivel de educación superior, la institución objeto de estudio surge en la década de los 90 como una institución privada, calificada jurídicamente como una corporación de utilidad pública, de carácter permanente y sin fines de lucro, clasificada por la Ley de Educación Superior como instituciones especializadas, ofertando carreras de pregrado en el área de las ciencias sociales y por las cuáles otorga el grado académico de licenciatura.

A partir de 2019, la institución emprende un proceso de cambio, con el objetivo de fortalecer el gobierno corporativo, buscando así consolidarse como un referente en la educación superior a nivel nacional e internacional. Este fortalecimiento, trajo consigo, entre las más importantes, reestructuración organizacional, modernización de procesos

académicos y financieros, infraestructura, actualización de plataformas educativas, explotación de la marca institucional, convenios estratégicos y mejoramiento de la educación impartida.

En la actualidad, la institución desarrolla el plan estratégico 2023 - 2027, entre los cuáles busca, explotar su sistema de gestión de la calidad, el contar con espacios y recursos idóneos, la ampliación de la oferta educativa, desarrollo de estrategias de crecimiento profesional docente, por medio, de la evaluación, promoción y formación continua; la búsqueda de bienestar de la comunidad educativa de una forma integral y la internacionalización de la educación superior. Entre otros aspectos del plan, se posee también la finalidad, de ampliar vínculos con instituciones externas, para el desarrollo comercial de otros servicios de educación.

Siendo en las instituciones de educación superior no obligatorio el poseer una unidad de auditoría interna y por consiguiente el desarrollo de un plan de auditoría interna, ya que solamente solicita el ente rector contar como mínimo el disponer, entre otras mencionadas, con el personal necesario para cumplir labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas. Sin embargo, la institución objeto de estudio, reconoce la importancia de contar con auditoría interna para la consecución de sus objetivos estratégicos y por medio de sus estatutos incluye el requisito de contar con una unidad de auditoría interna, brindando entre sus funciones de la elaboración del plan anual de auditoría interna, revisión de cuentas significativas de los estados financieros, evaluación del control interno, la ejecución de auditoría a las diferentes áreas, revisión de los procedimientos, emisión de observaciones y recomendaciones sobre los procedimientos

revisados, proporcionar asesoría a los organismos y funcionarios de la institución, entre otras.

Actualmente, no se brinda un seguimiento apropiado a los cumplimientos de controles internos de las unidades organizativas, y al no contar con un auditor interno desarrollando auditorías de forma oportuna no es posible identificar áreas críticas en las mismas, analizando e informando sobre incumplimientos de procesos que pueden ocasionar consecuencias críticas que afecten las operaciones de la misma y, a su vez, el no poseer revisiones periódicas basadas en riesgos, no es posible identificar de forma oportuna incumplimientos que afecten a la consecución de objetivos de la entidad en materia financiera, operativa y regulatoria.

1.2. Formulación del Problema

En la búsqueda del cumplimiento y desarrollo del plan estratégico, es vital la identificación de riesgos, que, de materializarse deteriora el valor de la institución e impide el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el plan.

La auditoría interna contribuye a la gestión de riesgos por medio de actividades de aseguramiento y consultoría, salvaguardando la objetividad e independencia requerida por las Normas Globales de Auditoría Interna.

Es en el contexto de la falta de unidades de auditoría interna en instituciones de educación superior, desarrollando planes de auditoría, enfocados en riesgos claves, que surge la siguiente interrogante:

¿Cómo la ausencia de un plan anual de auditoría interna basado en riesgo puede resultar en el incumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, debido a una inadecuada evaluación de los riesgos?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan anual de auditoría interna basado en riesgo, bajo el marco COSO ERM, para su implementación en la unidad de auditoría interna de una institución especializada de educación superior.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión de riesgos de la institución para identificar riesgos claves y proponer oportunidades de mejora para contribuir al logro de los objetivos estratégicos.
- Determinar por medio de una evaluación integral de riesgos empleando el marco COSO ERM áreas críticas las cuales deben ser incluidas en el plan anual de auditoría interna.
- Demostrar por medio del desarrollo de un caso práctico, una guía de implementación de un plan anual de auditoría interna en base a las Normas Globales de Auditoría Interna.

1.4. Marco Teórico, Conceptual y Técnico Legal

1.4.1. Antecedentes

Antecedentes de la educación superior

En el contexto social, la educación superior en El Salvador se establece como un sistema educativo a partir de la reforma educativa propuesta en 1995 basada en cuatro pilares fundamentales que buscaban fortalecer la educación: expansión de la cobertura, modernización institucional, mejora de la calidad y promoción de valores humanos, éticos y cívicos (Rodríguez, s.f.).

La ley promulgada de 1995 contuvo elementos importantes como la unificación del marco regulatorio de la educación superior de la época, abarcando a las instituciones estatales y privadas, clases de instituciones que se pueden conformar, establecimiento del CUM, como medida a utilizar para cuantificar el rendimiento académico de los estudiantes y los requisitos mínimos de funcionamiento.

Con este marco normativo quedó sin efecto la Ley de Universidades Privadas de 1965, que, “junto con la aprobación en el año 1966 de la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación, se completa el marco normativo de la educación en El Salvador” (Rodríguez, s.f., p. 3).

En la actualidad, se mantiene vigente la Ley de Educación Superior promulgada en 2004, junto con el Reglamento General de la Ley de Educación Superior emitido en 2009, como marcos legales de cumplimiento de las IES privadas en El Salvador tal cual se muestra en la tabla 1. Con la entrada en vigor de este marco normativo, se amplía el plazo a tres años para evaluar la calidad académica, incentivos para instituciones

acreditadas y se le dio mayores atribuciones al MINED para determinar “los planes de estudio para formar profesores y licenciados en ciencias de la educación” (Legislativa, 2004, p. 20).

Para el año 2023, se cuentan con un total de 40 Instituciones de Educación Superior en El Salvador, de las cuáles, 32 son de carácter privado y 8 estatales, siendo la institución objeto de estudio, una de las IES de carácter privado, la cual tiene sus inicios a mediados de los años noventa.

La institución inicia actividades en El Salvador, como un instituto tecnológico avalado por el Ministerio de Educación para la formación de técnicos, siendo en 1997 que el referido ministerio, aprueba el cambio para que la institución pase de tecnológico a un instituto especializado, extendiendo grados de técnico y licenciaturas en el área de ciencias sociales. Para el año 2004, realizó su primera actualización de la licenciatura ofertada y, en los años 2006 y 2017, ofertando nuevas licenciaturas enfocadas al diseño, comunicación y estrategia digital.

En 2005 la institución obtuvo la acreditación a la excelencia académica otorgada por la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica de Instituciones de Educación Superior, obteniendo una reacreditación en los años de 2010 y 2017.

Tabla 1
Cuerpo de Leyes de Educación Superior en El Salvador

Fecha	Ley
Marzo de 1965	Ley de Universidades Privadas (Legislativa, 1965)
Noviembre de 1995	Ley de Educación Superior (Legislativa, 1995)
Agosto de 1996	Reglamento general de la Ley de Educación Superior (Presidencia, 1996)
Noviembre de 2004	Ley Especial de la Educación Superior (Legislativa, 2004)
Mayo de 2009	Reglamento general de la Ley de Educación Superior. Decreto ejecutivo N.º 65 (MINED, 2009)

Fuente: (Mazariego, 2023).

Antecedentes de la auditoría interna

La auditoría Interna en El Salvador posee relevancia a raíz de la creación del Instituto de Auditores Internos (IAI), constituida como una asociación sin fines de lucro el 13 de julio de 2007, con el propósito de promover y fortalecer la práctica profesional de la auditoría interna en El Salvador, brindando programas de formación continua y actualizando a los auditores en el ejercicio de la profesión. (IIA El Salvador, s.f.).

Esto conlleva el intento de adoptar normas de auditoría interna de carácter internacional como: el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, así como las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

En la actualidad, el Instituto de Auditores Internos (IIA Global) ha publicado las nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), que guían a la práctica profesional de la auditoría interna; en ella se incluyen todos los dominios, principios y requerimientos que sirve como base en el desempeño de la función de la Auditoría Interna. (IIA El Salvador, s.f.).

1.4.2. Principales definiciones o conceptos

Alta dirección: El nivel más alto de la dirección o gerencias ejecutivas de la organización que en última instancia rinde cuentas al Consejo con respecto a la ejecución de las decisiones estratégicas de la organización; normalmente un grupo de personas que incluye al consejero delegado / director ejecutivo de la organización.

Coefficiente de Unidades de Mérito: es el resultado de dividir el total de unidades de mérito ganadas entre el total de unidades valorativas de las asignaturas cursadas. El CUM permite cuantificar el rendimiento académico del estudiante.

Estatuto de Auditoría Interna: Un documento formal que incluye el Mandato de la Función de Auditoría Interna, su posición dentro de la organización, sus relaciones de dependencia, el alcance de su trabajo, los tipos de servicios y otras especificaciones.

Evaluación de riesgos: identificación y análisis de los relevantes para lograr los objetivos de la organización. La importancia de los riesgos normalmente se valora en términos de impacto y probabilidad.

Gestión de riesgos: 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.

Gobierno: La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo para informar, dirigir, gestionar y monitorear las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.

IES: Para referirse a las Instituciones de Educación Superior

Marco de gestión de riesgo: Totalidad de estructuras, metodologías, procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.

Unidades valorativas: Es la carga académica de cada materia, asignatura, módulo o unidad de aprendizaje, tomando en cuenta las horas de clase, los laboratorios, las prácticas, discusiones y cualquier otra actividad académica establecida en el respectivo plan y programa de estudios.

1.4.3. Generalidades del sector de educación superior

Las instituciones de educación superior privadas son entidades adscritas al Ministerio de Educación, siendo este, del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Educación, el ente rector en El Salvador.

Se clasifican en “institutos tecnológicos, institutos especializados de nivel superior y universidades” (Asamblea Legislativa, 2004, p. 7). Esta clasificación se basa en el tipo de programas académicos que ofrecen, la duración de los estudios y el grado académico que otorgan.

La constitución de las IES se rige por los procedimientos establecidos por su ente rector, iniciando con la elaboración de una escritura pública de constitución, la cuál es presentada junto con la solicitud correspondiente al Ministerio de Educación,

acompañadas de “un estudio de factibilidad y copia del proyecto de estatutos de la institución” (Asamblea Legislativa, 2004, pp. 9-10).

El proyecto de factibilidad debe demostrar la viabilidad y relevancia que tendrá la nueva institución. Esto implica justificar su creación en base a las necesidades del país, presentar planes de estudio de alta calidad, garantizar una infraestructura adecuada, contar con recursos de apoyo suficientes, definir la estructura organizativa y financiera, y establecimiento de programas de investigación y proyección social.

El proyecto de estatutos de la institución, por su lado, debe definir el marco normativo interno. Incluyendo, aspectos como la naturaleza jurídica, misión, fines, autonomía, patrimonio, estructura organizativa, cargos, funciones de las dependencias, requisitos académicos, procedimientos de disolución y liquidación, entre otros.

Características del sector

Poseen características especiales que las distinguen de otras entidades jurídicas. Estas características están diseñadas para garantizar su funcionamiento eficiente y eficaz en beneficio del interés público.

Las IES son catalogadas como corporaciones de utilidad pública, de carácter permanente y sin finalidad de lucro, siendo su patrimonio utilizado exclusivamente para los objetivos establecidos en su escritura pública y estatutos y constituidas mediante decretos ejecutivos emitidos por el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Educación y publicados en el Diario Oficial, debiendo contar un con un capital inicial equivalente al

menos al 100% del capital de trabajo de un año determinado, según el estudio de factibilidad presentado al Ministerio de Educación.

A diferencia de las diversas sociedades que existen en El Salvador, las IES no poseen "accionistas", sino "miembros fundadores" que son las personas que aportan el capital para la constitución y funcionamiento de la institución. En cuanto a los resultados de ejercicios, no generan "utilidades o pérdidas", sino "excedentes o déficits", los cuáles, en caso de excedente, no se distribuyen entre los miembros fundadores, en cambio, se reinvierten en actividades de investigación, la calidad de la docencia, la infraestructura y la proyección social.

Están sujetas a la obligación legal de otorgar datos estadísticos relacionados con su infraestructura, costos, requisitos de ingreso, graduados de las carreras que se imparten, entre otros aspectos, a consideración del Ministerio de Educación.

1.4.4. Generalidades de la auditoría interna

La auditoría es una actividad llevada a cabo por un ente jurídico o natural, de carácter externo o interno, independiente y objetivo, que, por medio de una evaluación, monitoreo y comunicación de hallazgos, brinda una seguridad razonable en relación con la información financiera, operativa y de gestión de la entidad.

Se desarrolla como una función independiente y objetiva, que por medio de servicios de aseguramiento y asesoramiento añade valor a las operaciones de una organización, mediante el aporte de enfoques sistemáticos y disciplinados para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control (Instituto de

Audidores Internos, 2024). Por medio de auditores calificados para el desarrollo de la función, libre de influencias, realizando evaluaciones objetivas y posicionándose de manera independiente, con una responsabilidad directa ante el órgano de gobierno más alto de nivel en la institución.

En la búsqueda del cumplimiento de la objetividad e independencia, se posee el modelo de las tres líneas, actuando el órgano de gobierno, la dirección y auditoría interna, por medio de seis principios fundamentales, en el cuál sitúa roles a las líneas en cuestiones operativas, financieras, de riesgo y de aseguramiento. La figura 1 ilustra los roles del órgano de gobierno, y aquellos considerados como de primera, segunda y tercera línea, así como las relaciones entre ellos, incluyendo rendición de cuentas, reportes, delegaciones, asignaciones de recursos, comunicación, colaboración y coordinación, que contribuyen a la creación y protección del valor.

Los roles de primera línea están conformados por las unidades designadas por el órgano de gobierno como operativas para la actividad de la institución, así como por aquellas que brindan soporte a estas actividades, siendo responsables de gestionar los riesgos diariamente. Por otro lado, los roles de segunda línea incluyen las unidades, funciones y actividades encargadas de supervisar e implementar controles internos y prácticas de gestión de riesgos.

La auditoría interna se posiciona en la tercera línea, con un rol respecto a la gestión de riesgos empresarial, de proveer aseguramiento razonable al órgano de gobierno que los riesgos claves están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente, sin tener responsabilidad, toma de decisiones o manejo en la gestión de riesgo de la empresa.

Figura 1
Modelo de las tres líneas del IAI



Fuente: (El Modelo de las Tres Líneas del IAI 2020; una actualización de las tres líneas de defensa, Instituto de Auditores Internos Global, 2020).

Antes de asumir roles de tercera línea, es fundamental evaluar aquellos que puedan comprometer la independencia y objetividad de la función de auditoría interna. En la figura 2, se especifican las funciones y actividades de aseguramiento y asesoramiento que la unidad de auditoría interna puede llevar a cabo. Además, se indican aquellas que no deben ser desempeñadas, ya que corresponden a roles de primera y segunda línea. Si estos roles se ejercen, se debe obtener un aseguramiento independiente de la tercera línea a través de fuentes externas.

Figura 2*Rol de Auditoría interna en la gestión de riesgos empresarial***Roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM**

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

Roles legítimos de auditoría interna que deben realizarse con salvaguarda

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

Roles que auditoría interna NO debe realizar

- Establecer el apetito de riesgo.
- Imponer procesos de gestión de riesgo.
- Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
- Implementar respuestas a riesgos a favor de administración.
- Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

Fuente: (El Rol de Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial, Instituto de Auditores Internos Global, 2004).

Para el desarrollo de los roles de auditoría interna, es esencial contar con un mandato definido por el consejo y la alta dirección, conocido como el estatuto de auditoría interna. Este documento debe incluir, como mínimo, el objetivo, misión y propósito; una declaración explícita de cumplimiento y actuación conforme a las Normas Globales de Auditoría Interna; la independencia; el alcance y tipos de servicios ofrecidos; las funciones y responsabilidades y la supervisión del consejo.

1.4.5. Generalidades de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos es una actividad designada al gobierno corporativo, en el cual se desarrollan procesos para identificar, evaluar e implementar medidas para la minimización del impacto del riesgo en la persecución del cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa.

Existen diferentes marcos para el manejo de los riesgos, clasificándose en sí, fueron diseñados para “la consecución de los objetivos de la compañía, la adhesión a objetivos de control y/o de cumplimiento o para el cumplimiento con requerimientos regulatorios” (Instituto de Auditores Internos de España, p. 9).

ERM (Enterprise Risk Management por sus siglas en inglés) proporciona un marco para la gestión de riesgos, que evalúa por medio de probabilidad y magnitud de impacto, los riesgos identificados, para implementar estrategias de respuesta y monitoreo.

Los beneficios de adoptar ERM en una organización como medida para cumplir los objetivos se tienen:

- Alta probabilidad de alcanzar los objetivos
- Una mejor comprensión de los principales riesgos y la implicación positiva o negativa.
- Logro de iniciativas de cambio
- Mayor capacidad de asumir riesgos
- Una menor materialización de riesgos

En el gobierno corporativo, el ERM contribuye a desarrollar actividades como:

- Comunicación de los objetivos estratégicos a la organización
- Determinación del apetito al riesgo
- La identificación de amenazas al cumplimiento de los objetivos de la entidad
- Desarrollo de respuestas a los riesgos
- Diseño e implementación de actividades de control para la mitigación de los riesgos
- Proporcionar una seguridad sobre la eficacia en la gestión de riesgos.

1.4.6. Base técnica

1.4.6.1. Normas Globales de Auditoría Interna

El marco internacional para la práctica profesional fue actualizado en 2024. Como se muestra en la figura 3, el marco está compuesto por las Nuevas Normas Globales de Auditoría Interna, que sirven como la base normativa técnica central para el desarrollo de la función de auditoría interna. Además, incluye los requerimientos temáticos, diseñados para asegurar una mejor coherencia y calidad en temas específicos, y las guías globales de orientación, que proporcionan enfoques, procesos y ejemplos detallados sobre temas como servicios financieros, sostenibilidad, riesgo de fraude, entre otros.

Las Normas Globales de Auditoría Interna incorporan 5 dominios claves, ofreciendo una mejor ejecución de los procesos dentro de las instituciones, siendo estos cada vez más robustos y mostrando mayor eficacia, entre los 5 dominios tenemos: I Objeto de la auditoría interna, II ética y profesionalismo, III Gobierno de la función de auditoría interna, IV gestión de la función de auditoría interna, V realización de servicios de auditoría interna. (Auditool S.A.S., 2024).

Figura 3

Marco internacional actualizado para la práctica profesional



Fuente: (Instituto de Auditores Internos Global, 2024)

El dominio IV aborda la gestión de la función de auditoría interna por medio de cuatro principios, enumerados del 9 al 12 con la finalidad de continuar con la numeración de los principios de los otros dominios. En cada principio se desarrollan aspectos claves a considerar para la planificación de las actividades de auditoría interna.

Principio 9 Planificar estratégicamente.

Requiere que el Director de Auditoría Interna planifique de manera estratégica con el objetivo de posicionar la función de la auditoría para cumplir con el mandato y el logro del éxito en el largo plazo. La planificación estratégica se desarrolla en 5 normas, iniciando con la comprensión de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, las estrategias de auditoría interna, metodologías, el plan de auditoría interna y la coordinación y confianza.

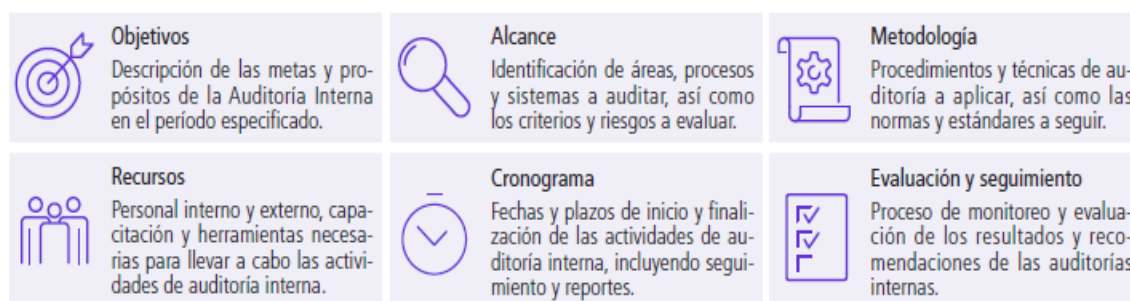
Es en la norma 9.4 denominada Plan de Auditoría Interna donde desarrolla los requisitos que debe contener dicho plan, el cual debe considerar el mandato de auditoría interna y los servicios que se ofertan, especificar los servicios que respaldan la evaluación y la mejora de los procesos de gobierno, la consideración de diversos factores como tecnológicos y de fraude, la gestión y control de riesgos de la organización, los recursos sean financieros, humanos y tecnológicos necesarios para el desarrollo del plan y el ser dinámico y contar con una actualización oportuna en respuesta a los diferentes cambios del entorno, tal como se muestra en la figura 4.

En cumplimiento a la norma. el plan debe incluir, entre las más relevantes, los recursos y horas disponibles del profesional de auditoría para el desarrollo de los trabajos en comparación con otras actividades, la lista de trabajos propuestos de aseguramiento y de asesoramiento, la justificación de la elección de cada trabajo, porcentaje de horas reservadas para actividades no consideradas y solicitudes ad hoc.

Entre las evidencias de conformidad para la correcta implementación de la norma 9.4 se poseen:

1. El plan aprobado.
2. Evaluación y priorización documentada de riesgos.
3. Actas de las reuniones con el consejo y la alta dirección donde se demuestra el debate sobre el universo auditable, la evaluación de riesgos, el plan y criterios junto con protocolos para el manejo de cambios significativos del documento.
4. Metodologías documentadas de la evaluación de riesgos.

Figura 4
Elementos básicos de un plan de auditoría interna



Fuente: (Puesta en marcha de un departamento de auditoría interna, Instituto de Auditores Internos de España, 2024).

Principio 10 Gestionar los recursos.

Requiere que el Director de Auditoría Interna gestione ante el órgano de gobierno los recursos con la finalidad de implementar la estrategia de la función, desarrollar el plan de auditoría y dar el cumplimiento al mandato. Desarrollado en 3 normas, comprendidas en la gestión de los recursos financieros, recursos humanos y tecnológicos.

Principio 11 Comunicar de manera eficaz.

Principio que dicta y establece los lineamientos para que el Director de Auditoría Interna brinde aseguramiento que la función de la auditoría interna sea comunicada con todas las partes interesadas de una manera eficaz. Establecimiento por medio de 5 normas la forma de comunicar el establecer relaciones y la comunicación con partes interesadas, la comunicación eficaz, la

comunicación de los resultados, el cómo comunicar errores y omisiones; y la aceptación de riesgos.

Principio 11 Mejora de la calidad.

Principio desarrollado en el cumplimiento por parte del DEA de la conformidad con las Normas Globales de Auditoría Interna y la mejora continua en la calidad de en el desempeño de las actividades de auditoría por medio del programa de aseguramiento y mejora de la calidad. Conformado por normas relacionadas con la evaluación interna de la calidad, como medir el desempeño y la supervisión y mejora del desempeño en los trabajos.

1.4.6.2. Marco COSO ERM 2017

El Marco COSO ERM 2017 por sus siglas en inglés (Enterprise Risk Management) es una actualización del marco original de 2004 desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

COSO ERM se centra en la integración de la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño, el enfoque de 2017 está desarrollado en cinco pilares:

1. Gobierno y Cultura: Es el componente el cual establece el tono de la organización, el cual enfatiza en la importancia y establecimiento de responsabilidades en la supervisión de la gestión de riesgo empresarial.

2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos: Vincula la gestión de riesgos con la estrategia y los objetivos institucionales, donde se establece el nivel de tolerancia al riesgo alineándose con la estrategia de la institución.
3. Desempeño: Es el componente que identifica y evalúa la gravedad de los riesgos que afecten al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
4. Revisar y Ajustar: Permite adaptarse a cambios constantes.
5. Información, Comunicación y Reporte: Facilitando la toma de decisiones

El marco cuenta con 20 principios distribuidos en los 5 componentes, tal como se muestran en la figura 5, entre los más relevantes se cuenta, con el componente de desempeño, desarrollado como apoyo en la toma de decisiones y en la consecución de la estrategia y objetivos definidos por medio de la identificación de nuevos riesgos y aquellos emergentes que afecten al desempeño de la estrategias y objetivos propuestos por medio de evaluaciones de la gravedad de estos, en el entendimiento de cómo cambian según el nivel de la institución, priorizando con base al apetito al riesgo definido, identificando y aplicando aquellas respuestas que mitiguen a un nivel aceptable el riesgo, para desarrollar una visión de riesgo a nivel de cada división, unidad operativa o función.

Figura 5*Principios de los componentes de COSO ERM 2017*

Fuente: Elaboración propia a partir de información de resumen ejecutivo de Gestión de Riesgos Empresariales: Integración con la estrategia y desempeño, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

1.4.7. Base legal

1.4.7.1. Ley General de Educación

La Ley General de Educación es el cuerpo normativo legal que determina y establece los fundamentos de la educación nacional y la regulación del sistema educativo de El Salvador. Aunque es el marco normativo de la educación en general, dedica un único capítulo a la educación superior, con un único artículo.

El artículo 27 de la ley, el cuál menciona que la educación superior se regirá por una normativa legal especial y que los objetivos de dichas instituciones son:

profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales; promover la investigación en todas sus formas; prestar un servicio social a la comunidad; y cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal. (Legislativa, 1996, p. 8).

1.4.7.2. Ley de Educación Superior

La ley especial de educación superior nace para dar cumplimiento al artículo 61 de la Constitución de la República y al artículo 27 de la Ley General de Educación; tiene como objeto regular los estudios superiores, la creación y el funcionamiento de instituciones estatales y privadas que los imparten.

Es la principal base legal de la institución objeto de estudio, en la cual se encuentra sustentadas las disposiciones académicas contenidos en los diferentes reglamentos de la institución, como los grados académicos que emiten, las unidades valorativas, el CUM, los requisitos de ingreso, obtención de equivalencias, requisitos para graduación, entre otros.

1.4.7.3. Reglamento General de la Ley de Educación Superior

Documento emitido por el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Educación, con el objetivo de “desarrollar, facilitar y asegurar la aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley de Educación Superior” (MINED, 2009, p. 1).

En el reglamento de la ley se describen normas y procedimientos para la aplicación de la ley, se definen entre otros, los requisitos para la transformación de IES, aprobación de planes de estudio, condiciones para la implementación de ciclos extraordinarios,

desarrollo de exámenes de suficiencia, requisitos de infraestructura física, requisitos de bibliotecas.

1.4.7.4. Código Tributario.

El código tributario, contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria (Asamblea Legislativa, 2001).

Por lo cual se considera que las IES forman parte de los sujetos pasivos, que tienen la obligación de cumplir con las disposiciones tributarias formales y sustantivas en calidad de contribuyente o responsable.

De conformidad a lo establecido en los artículos 123, 131 y 146 del C.T, se identifica como parte de las obligaciones tributarias formales, la remisión de los informes de retenciones del ISR, el de donaciones por enlistarse en calidad de una institución sin fines lucrativos; así como el nombramiento del auditor al igual que la información requerida para el dictamen fiscal.

1.4.7.5. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

La ley de IVA como coloquialmente se le conoce, tiene como objeto aplicar impuesto a las transferencias de bienes muebles y la prestación de servicios, siendo un impuesto indirecto, aplicado al consumo.

Con relación al área de la educación, a los colegios, universidades, institutos, academias u otras instituciones similares, se determinan como exentas del impuesto de IVA; según lo establecido en el artículo 46 literal e) de la presente ley. Dicha exención será aplicable siempre y cuando las instituciones educativas estén autorizadas por el Ministerio de Educación.

1.4.7.6. Ley de Impuesto sobre la Renta.

La ley de ISR es la que se determina por la obtención de rentas por los sujetos pasivos durante el ejercicio o periodo de imposición de que se trate y que genera la obligación del pago del impuesto como se establece en dicha ley (Asamblea Legislativa, 1993).

Por tanto, se considera a las IES también como sujetos pasivos pero excluidas del pago del ISR, por ser enlistada como una entidad con finalidad pública, en relación con lo establecido en el artículo 6 de la referida ley.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo de estudio

La investigación se realizó en base al enfoque cualitativo, usando el método hipotético-inductivo, partiendo de investigar la problemática desde premisas particulares hasta lograr una conclusión general. Es en este sentido que se estudia aspectos específicos de la gestión de riesgos, la aplicación de un marco normativo técnico de riesgos y el rol de la auditoría interna en la institución de educación superior objeto de estudio para el desarrollo de un modelo de plan anual de auditoría interna basado en riesgos para instituciones especializadas de educación superior.

2.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación se centra en el consejo superior, el órgano de gobierno responsable de nombrar al auditor interno de la institución. La investigación cuenta con la colaboración de un miembro del consejo superior de una entidad de educación superior, clasificada como un instituto especializado de nivel superior, ubicado en el distrito de Santa Tecla, municipio de La Libertad Sur, departamento de La Libertad.

2.3. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

Recopilación de la información por medio de documentos digitales. Se obtuvo información relevante a través de diversas fuentes como:

- a) Sitios web

- b) Leyes y reglamentos
- c) Revistas electrónicas
- d) Libros relacionados con la problemática de la investigación

Entrevista. Se desarrolló esta técnica para obtener información razonable y completa de la entidad objeto de estudio, por medio de preguntas abiertas que brindaron insumos para analizar los factores que inciden en la problemática de la institución.

2.4. Procesamiento de la información

A partir de la información recolectada por medio de la entrevista, se procesó la información a través de un diagnóstico, considerando aspectos específicos de la entidad objeto de estudio, con la finalidad de identificar puntos claves de la problemática, los cuáles fueron utilizados para el desarrollo de la propuesta de solución.

2.5. Determinación de variables

Variable independiente: Plan anual de auditoría interna basado en riesgo bajo el marco COSO ERM.

Variable dependiente: Evaluación razonable de los riesgos y contribución al logro de los objetivos estratégicos de la institución de educación superior.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 2
Operacionalización de variables

Formulación	Objetivo general	Hipótesis	Elementos de la hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿Cómo la ausencia de un plan anual de auditoría interna basado en riesgo puede resultar en el incumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, debido a una inadecuada evaluación de los riesgos?	Desarrollar, un plan anual de auditoría interna basado en riesgo, bajo el marco COSO ERM, para su implementación en la unidad de auditoría interna de una institución especializada de educación superior.	El desarrollo de una guía de consulta sobre la elaboración de un plan anual de auditoría interna basado en riesgo, bajo el marco COSO ERM, proporciona una evaluación razonable de los riesgos, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la institución de educación superior	Caso práctico Marco ERM COSO Auditoría interna Servicio de aseguramiento Evaluación de la gestión de los riesgos	Independiente: Plan anual de auditoría interna basado en riesgo bajo el marco COSO ERM Dependiente: Evaluación razonable de los riesgos y contribución al logro de los objetivos estratégicos de la institución de educación superior	Implementación del marco COSO ERM Evaluación de los riesgos institucionales Aplicación de las NOGAI Indicador de riesgos claves Aplicación del plan anual de auditoría interna basado en riesgo	- Recopilación de información documental por medios digitales - Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

2.8. Diagnóstico de la investigación

La realización de la entrevista con un miembro del consejo superior de la entidad objeto de estudio ha permitido identificar aspectos clave para el desarrollo del rol de auditoría como para la gestión de riesgos institucionales.

El objetivo de la entrevista consistió en recopilar información de los objetivos estratégicos definidos por la institución, como gestionan los riesgos y el rol de la auditoría interna, con la finalidad de analizar aspectos claves que deben ser considerados en el plan de auditoría interna. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de la entrevista:

1. No es su enfoque crecer exponencialmente en población estudiantil sin contar con los recursos financieros, físicos y de talento humano, se centran en dar valor a los servicios educacionales que ofrecen y el fortalecimiento de estos.
2. La institución de educación superior no se considera como convencional, el servicio que ofrece es personalizado por cada estudiante y se actúa conforme a la situación de cada individuo.
3. Las áreas que se identificaron como claves o indispensables para la institución son área académica (incluyendo a nivel de pregrado y educación continua), prospección, contabilidad y el área de informática.
4. Consideran que el área con mayores riesgos es la prospección, ya que es la encargada de ofertar las carreras de la institución.

5. Las diversas actividades académicas, como los requisitos de inscripción, equivalencias, retiros y graduación, entre otras, están documentadas en los reglamentos, tal como lo solicita el Ministerio de Educación.
6. La institución ha desarrollado aplicativos informáticos para las diferentes actividades académicas y administrativas.

Entre los elementos de la problemática observada a partir de la entrevista, se encuentran:

1. Falta de un marco para gestionar riesgos institucionales: No se posee un marco técnico sobre el cuál desarrollar la gestión de riesgos sobre actividades académicas y administrativas de la institución de educación superior.
2. Identificación de riesgos: La institución no tiene identificado los riesgos a un nivel de entidad, unidades operativas, funciones o procesos, identificando como riesgos las medidas de control por área o procesos.
3. Priorización y categorización de riesgos: No cuentan con una matriz con la cuál realizar una evaluación de la gravedad de los riesgos, brindar una priorización de riesgos y las medidas a implementar para la mitigación de estos.
4. Falta de una cultura organizacional de riesgos: No se promueve la información de la gestión riesgos en todos los niveles de la institución conllevando al desconocimiento de los riesgos, a la toma de decisiones bajo condiciones erróneas y falta de responsabilidad de los colaboradores en la gestión.

5. Medidas de control no efectivas: Se obtuvo conocimiento de medidas de control que posee la institución, que fueron diseñadas sin un marco técnico adecuado y sin una correcta identificación del riesgo que deberían mitigar.
6. Procedimientos de áreas no documentados: No se cuenta actualmente con procedimientos documentados para las diferentes áreas de la institución, dejando a disposición de cada colaborador aplicarlos.
7. No se cuenta con la estructura e insumos necesarios para el desarrollo de la actividad de auditoría interna lo cual es un requisito enlistado en los estatutos de la institución.

Enlistadas las deficiencias observadas, se podrían generar las siguientes consecuencias:

1. Incumplimiento de las estrategias propuestas establecidas en el plan estratégico para un período de cinco años.
2. Que los riesgos no identificados y potenciales se materialicen en forma negativa en la institución al no contar con medidas de mitigación que reduzcan el riesgo a un nivel aceptable.
3. Erosión del valor que la institución ha creado en los servicios educativos personalizados que imparten a los estudiantes.
4. Incumplimientos en materia regulatoria, financiera y operativa por parte de la institución.
5. Falta de identificación de áreas críticas para la gestión de riesgos de la institución.

En respuesta a las problemáticas observadas en la institución objeto de estudio, se propone la siguiente solución:

1. Brindar un documento, que incluya:
 - a) Un diagnóstico de la gestión de riesgos de la institución en la que se identifique riesgos claves.
 - b) Identificación de áreas críticas bajo el marco técnico COSO ERM para incluir en el plan anual de auditoría interna.
 - c) Una guía de implementación de un plan anual de auditoría interna en base a las Normas Globales de Auditoría Interna.

CAPÍTULO III: PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS CON ENFOQUE EN COSO ERM 2017, PARA UNA INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ÁREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES UBICADA EN EL DISTRITO DE SANTA TECLA

3.1. Generalidades

La presente propuesta es presentada a una Institución de Educación Superior clasificada, según la ley de educación superior, como un instituto especializado de nivel superior, dedicada a la formación de profesionales en el área de las ciencias sociales, que actualmente ofrece tres carreras de pregrado enfocadas en comunicaciones, marketing, estrategia y diseño.

3.1.1. Objetivo de la propuesta

Proporcionar una guía de un plan de auditoría interna basado en riesgos, que permita identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar los procesos y operaciones de las instituciones de educación superior bajo el marco de gestión de riesgo COSO ERM 2017.

3.1.2. Alcance

El desarrollo de la propuesta de guía práctica que permita facilitar la elaboración e implementación de un plan de auditoría interna basada en riesgos bajo el marco COSO ERM 2017, abordará diferentes áreas definidas por el universo auditable en el plazo que estará comprendido de julio de 2023 a junio de 2024.

3.2. Planteamiento del caso

EL INSTITUTO ESPECIALIZADO DE EDUCACIÓN SUPERIOR OBJETO DE ESTUDIO fue fundado a finales de la década de los 90 con la finalidad de formar profesionales en el área de comunicaciones, ubicándose en el departamento de La Libertad, distrito de Santa Tecla.

No se posee el desarrollo de una actividad de auditoría interna en la institución, que agregue valor al gobierno y brinde un aseguramiento razonable sobre la gestión de riesgos de la institución, lo cual conlleva a incumplimientos en materia financiera, operativa y regulatoria que afecten a la consecución de objetivos de la entidad.

En la búsqueda de desarrollar la actividad de auditoría interna, se determinó que la unidad no cuenta con un plan de auditoría interna basado en las Normas Globales de Auditoría Interna y en la gestión de riesgos. La ausencia de un enfoque basado en riesgos impide identificar y priorizar los riesgos críticos en la actividad de educación superior, para que sean incluidos en el universo auditable del encargo, lo que puede llevar a la materialización de dichos riesgos.

3.3. Desarrollo del caso

Ante la ausencia de un plan anual de auditoría interna basado en riesgos en la Institución de Educación Superior objeto de estudio, se propone una solución que aborda los aspectos esenciales que debe contener dicho plan. Esta solución se fundamenta en las Normas Globales de Auditoría Interna y en una evaluación de riesgos conforme al marco de gestión de riesgos COSO ERM 2017, con el objetivo de identificar y priorizar los

riesgos críticos que deben incluirse en el universo auditable del plan para el período especificado.

La guía comienza con una evaluación de riesgos basada en el marco COSO ERM 2017, abordando tres componentes clave para el desarrollo del plan de auditoría interna. Primero, el componente de gobierno y cultura, que permite conocer la estructura organizativa de la institución y la comprensión de los riesgos por parte del gobierno de la institución. Segundo, el componente de estrategia y establecimiento de objetivos, que ayuda a identificar las estrategias, objetivos y el apetito al riesgo de la institución. Finalmente, el componente de desempeño, que se centra en la evaluación de riesgos y procesos, la revisión de informes de riesgos clave y su gestión, todo ello basado en el rol del auditor interno en la gestión de riesgos y el modelo de las tres líneas.

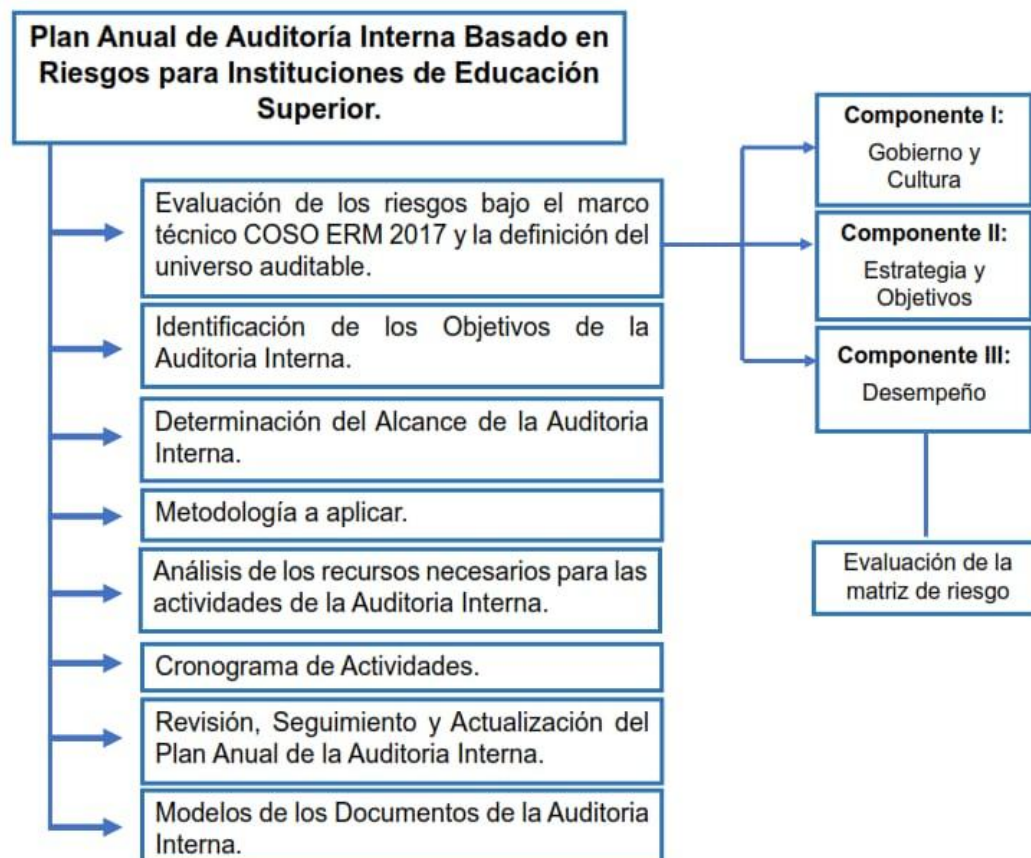
Con la información obtenida de la evaluación de riesgos, se procede a elaborar el plan anual de auditoría interna. El plan de auditoría interna es un documento desarrollado por el director de auditoría interna, en el cual se establecen las actividades de auditoría interna que se llevarán a cabo en un período especificado, ya sea de varios años, anual, semestral o incluso trimestral. Este plan agrega valor al logro de los objetivos de la institución al brindar una seguridad razonable de que los procesos, controles y riesgos sean evaluados y monitoreados de manera efectiva.

Este plan debe incluir los objetivos que la unidad de auditoría interna busca alcanzar durante el período a auditar; el alcance de las actividades de auditoría, especificando las áreas, procesos y sistemas a evaluar; la metodología para el desarrollo del plan, que detalla los procedimientos y técnicas de auditoría a aplicar; una descripción de los recursos necesarios, para llevar a cabo el trabajo; un cronograma que incluya los

plazos para las actividades a realizar en las áreas, procesos y sistemas determinados en el alcance; la revisión, seguimiento y actualización del plan según sea necesario durante el período; y los modelos de documentos necesarios para el desarrollo del plan.

Figura 6

Esquema de realización de caso práctico



Fuente: Elaboración propia

3.4. Evaluación de riesgos

Previo a la presentación del plan de auditoría interna, en cumplimiento al marco normativo técnico de las NOGAI, norma 9.4 solicita como cumplimiento para la elaboración del plan, se desarrolle una evaluación de la gestión de riesgos empresariales, bajo el marco técnico COSO ERM 2017 y en cumplimiento del rol del auditor en la

gestión. Partiendo de esta premisa, se comienza con el conocimiento de la institución para luego llevar a cabo una evaluación.

3.4.1. Conocimiento de la institución

La institución a nivel de gobierno ha definido y comunicado su razón de ser y a dónde se quiere dirigir como:

Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.

Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, íntegra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.

La estructura del gobierno corporativo y direcciones de la institución se describen a continuación:

Asamblea de miembros fundadores: Máximo órgano compuesto por los miembros que dieron su aporte para la constitución de la institución de educación superior.

Consejo superior: Máxima autoridad en materia normativa y administrativa de la institución, electos por la asamblea de miembros fundadores.

Rectoría: Máxima autoridad ejecutiva de la dirección institucional, elegida para ejecutar las disposiciones de la asamblea y el consejo en materia académica, administrativa y financiera.

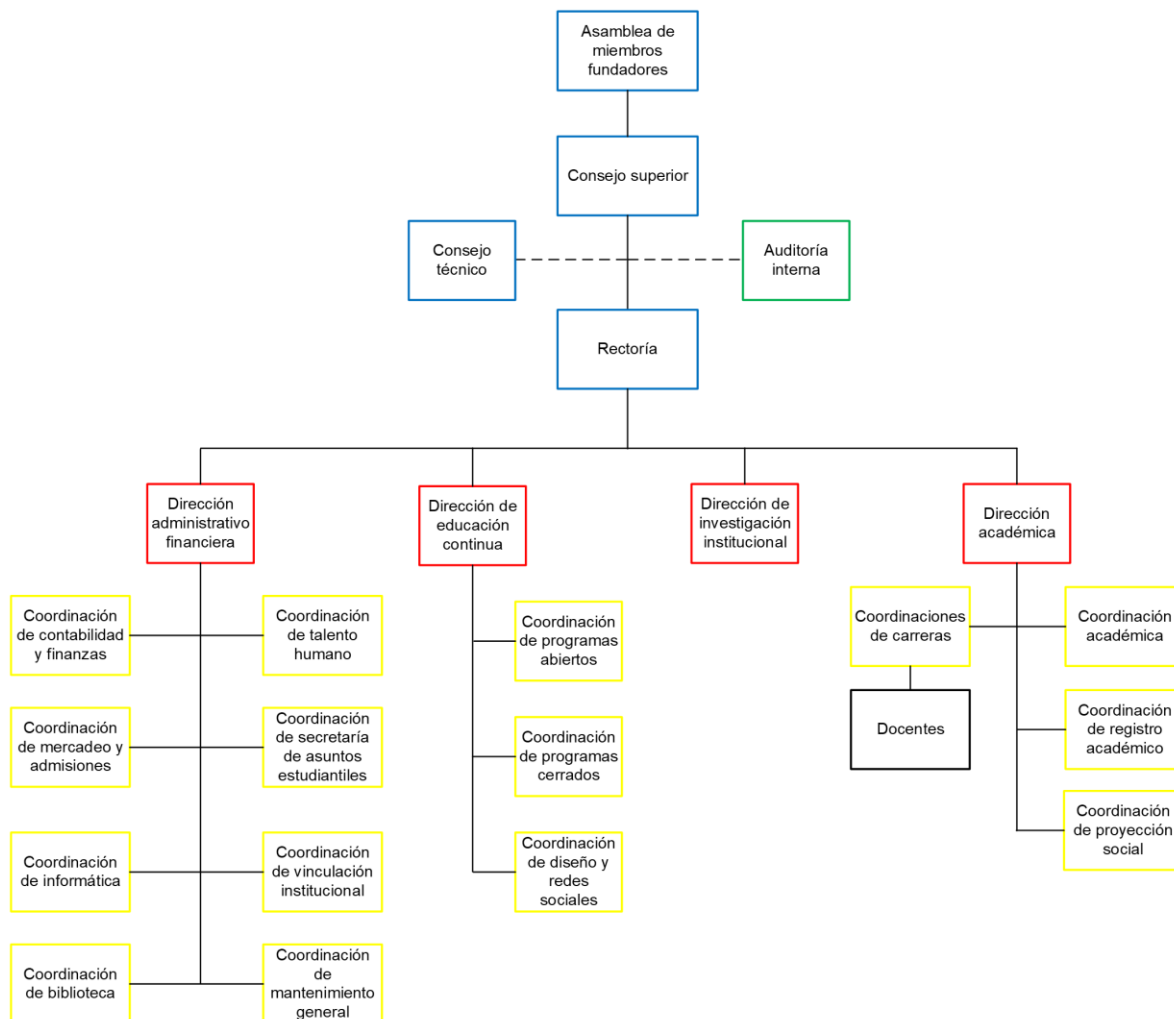
Dirección administrativo-financiera: Dirección enfocada en el desarrollo, gestión y control de las distintas coordinaciones de apoyo administrativo y financiero en las actividades académicas de la institución.

Dirección de educación continua: Dirección centrada en actividades académicas no relacionadas a educación de pregrado, por medio de desarrollo de programas, talleres y especializaciones en temas específicos abierto al público o dirigidos a una organización.

Dirección de investigación institucional: Dirección con finalidad de desarrollar promover y divulgar investigaciones para la resolución de problemáticas sociales, culturales y humanas.

Dirección académica: Dirección designada para planificar, organizar, desarrollar, supervisar y evaluar las actividades académicas de pregrado de la institución.

Es a partir de estas direcciones que se segregan las distintas áreas de la institución, compuestas por aquellas que están vinculadas directamente al desarrollo de la actividad educativa y las unidades indirectas que sirven de apoyo, como se muestra a continuación:

Figura 7*Estructura organizativa de la IES objeto de estudio*

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la institución

Donde:

Clasificación	Componente en la estructura	Rol
	Órgano de gobierno	Integridad, liderazgo y transparencia
	Auditoría interna	Roles 3° línea
	Direcciones	Roles 2° línea
	Coordinaciones	Roles 1° línea

En el desarrollo de la planeación estratégica de la institución se han obtenido los siguientes objetivos:

1. Contar con espacios físicos adecuados y suficientes para el desarrollo de las actividades institucionales.
2. Incrementar la matrícula de estudiantes de pregrado mediante la creación e implementación de experiencias universitarias únicas para alumnos prospectos.
3. Fortalecer, mediante la formación, actualización y evaluación, al personal docente con el modelo pedagógico de enseñanza de la institución.
4. Ampliar la oferta de educación superior a nivel de pregrado, atendiendo la demanda de profesionales a nivel local y centroamericano.
5. Expandir la oferta de servicios de educación continua, mediante la evaluación de la demanda de los diferentes segmentos profesionales del país.

Entre sus principales valores claves están la responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.

3.4.2. Apetito al riesgo

El apetito al riesgo es la capacidad que tiene la institución de asumir riesgos en la búsqueda de los objetivos detallados en su plan estratégico, el cual se alinea con las estrategias, misión, visión y valores. Para definir el apetito al riesgo de la institución se realiza una evaluación por cada objetivo y meta estratégica definida:

Figura 8*Apetito al riesgo por objetivo estratégico*

<p>Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.</p>	<p>Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, integra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.</p>	<p>Valores claves: Responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.</p>
--	---	---

Objetivo	Estrategias	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo
Contar con espacios físicos adecuados y suficientes para el desarrollo de las actividades institucionales.	Disponer en el mediano plazo de espacios físicos necesarios para el desarrollo institucional	Inversión hasta de \$ 100,000.00 para la adquisición de nuevas instalaciones	Inversión superior de \$ 100,000.00 pero menor o igual de \$ 130,000.00	Inversión entre \$ 50,000.00 y no mayor de \$ 150,000.00
	Optimización de espacios académicos actuales	Análisis del 100% de los espacios físicos para optimización y con una inversión hasta de \$ 50,000.00 en readecuaciones	Análisis del 90% de los espacios físicos para optimización y con una inversión hasta de \$ 35,000.00	Análisis de menos del 90% de los espacios físicos para optimización y con una inversión superior a \$ 35,000.00

Figura 8 (Continuación)*Apetito al riesgo por objetivo estratégico*

<p>Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.</p>	<p>Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, integra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.</p>	<p>Valores claves: Responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.</p>
--	---	---

Objetivo	Estrategias	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo
Incrementar la matrícula de estudiantes de pregrado mediante la creación e implementación de experiencias universitarias únicas para alumnos prospectos.	Invitación a colegios e instituciones con alumnos prospectos para el desarrollo de actividades de experiencias universitarias (open house, masterclass por carreras, actividades deportivas y culturales, entre otras)	3 actividades planificadas y desarrolladas por ciclo con una inversión de \$ 800.00 cada una y con la visita de 100 alumnos prospectos	3 actividades planificadas y desarrolladas por ciclo con una inversión de \$ 1,000.00 cada una y con la visita de 80 alumnos prospectos	2 o menos Actividades planificadas y desarrolladas por ciclo con una inversión de \$ 1,200.00 cada una y con la visita de menos de 60 alumnos prospectos
	Visita a colegios e instituciones con alumnos prospectos para el desarrollo de actividades de experiencias universitarias (la uni hasta ti, masterclass, open house virtual, entre otras)	5 visitas planificadas y desarrolladas por ciclo con una inversión de \$ 400.00 cada una y con 50 alumnos prospectos	5 visitas planificadas y desarrolladas por ciclo con una inversión de \$ 500.00 cada una y con 30 alumnos prospectos	4 o menos visitas planificadas y desarrolladas por ciclo con una inversión de \$ 500.00 cada una y con menos de 30 alumnos prospectos

Figura 8 (Continuación)*Apetito al riesgo por objetivo estratégico*

<p>Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.</p>	<p>Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, integra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.</p>	<p>Valores claves: Responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.</p>
--	---	---

Objetivo	Estrategias	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo
Fortalecer, mediante la formación, actualización y evaluación, al personal docente con el modelo pedagógico de enseñanza de la institución.	Diseñar, implementar y certificar a la planta docente en el modelo pedagógico de enseñanza de la institución.	Certificación del 100% de la base docente activa en el ciclo académico y 25% de base docente no activa	Certificación del 85% de la base docente activa en el ciclo académico y 30% de base docente no activa	Certificación de menos del 80% de la base docente activa en el ciclo académico y más del 40% de base docente no activa
	Implementación de programas de actualización permanente de la planta docente en las áreas de formación por carrera	Actualización por área de formación del 100% de la base docente activa en el ciclo académico y 25% de base docente no activa	Actualización por área de formación del 85% de la base docente activa en el ciclo académico y 30% de base docente no activa	Actualización por área de formación de menos del 80% de la base docente activa en el ciclo académico y más del 40% de base docente no activa

Figura 8 (Continuación)*Apetito al riesgo por objetivo estratégico*

<p>Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.</p>	<p>Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, integra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.</p>	<p>Valores claves: Responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.</p>
--	---	---

Objetivo	Estrategias	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo
Ampliar la oferta de educación superior a nivel de pregrado, atendiendo la demanda de profesionales a nivel local y centroamericano.	Realizar un estudio de demanda y tendencias del mercado de profesionales para evaluar nuevas opciones y campos de formación a nivel de pregrado en diferentes modalidades (presencial, semipresencial y virtual)	Desarrollo y presentación de estudio de demanda y tendencias del mercado de profesionales en un plazo de 6 meses y con una inversión de \$ 25,000.00	Desarrollo y presentación de estudio de demanda y tendencias del mercado de profesionales en un plazo de 9 meses y con una inversión superior a \$ 25,000.00 pero menor o igual de \$ 40,000.00	Desarrollo y presentación de estudio de demanda y tendencias del mercado de profesionales en un plazo de igual o mayor a 1 año y con una inversión superior a \$ 50,000.00
	Presentación de opciones de oferta de educación superior a nivel de pregrado para aprobación del consejo superior	Presentación de 3 opciones de nueva oferta de carrera en un plazo de 3 meses a partir de la entrega del estudio de demanda y tendencias del mercado	Presentación de 2 opciones de nueva oferta de carrera en un plazo de 5 meses a partir de la entrega del estudio de demanda y tendencias del mercado	Presentación de 1 opción de nueva oferta de carrera en un plazo mayor a 6 meses a partir de la entrega del estudio de demanda y tendencias del mercado

Figura 8 (Continuación)*Apetito al riesgo por objetivo estratégico*

<p>Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.</p>	<p>Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, integra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.</p>	<p>Valores claves: Responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.</p>
--	---	---

Objetivo	Estrategias	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo
Ampliar la oferta de educación superior a nivel de pregrado, atendiendo la demanda de profesionales a nivel local y centroamericano.	Formulación de plan de estudios para presentación al MINEDUCYT	Desarrollo y presentación del plan de estudios al MINEDUCYT en un plazo de 6 meses a partir de la aprobación del consejo superior	Desarrollo y presentación del plan de estudios al MINEDUCYT en un plazo de 9 meses a partir de la aprobación del consejo superior	Desarrollo sin presentación del plan de estudios al MINEDUCYT en un plazo de 1 año a partir de la aprobación del consejo superior
Expandir la oferta de servicios de educación continua, mediante la evaluación de la demanda de los diferentes segmentos profesionales del país.	Realizar un estudio de mercado a nivel nacional para la evaluación de ofertas y necesidades de formación por segmentos profesionales	Desarrollo y presentación de estudio de mercado en un plazo de 3 meses y con una inversión de \$ 7,500.00	Desarrollo y presentación de estudio de mercado en un plazo de 6 meses y con una inversión superior a \$ 7,500.00 pero menor o igual de \$ 10,000.00	Desarrollo y presentación de estudio de mercado en un plazo de igual o mayor a 9 meses y con una inversión superior a \$ 10,000.00

Figura 8 (Continuación)*Apetito al riesgo por objetivo estratégico*

<p>Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.</p>	<p>Visión: Ser una institución de educación superior referente en la región centroamericana por nuestro enfoque educativo, integra y comprometida con la educación para trascender e impactar nuestro entorno.</p>	<p>Valores claves: Responsabilidad, ética, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, integridad y esfuerzo.</p>
--	---	---

Objetivo	Estrategias	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo
Expandir la oferta de servicios de educación continua, mediante la evaluación de la demanda de los diferentes segmentos profesionales del país.	Desarrollo de nuevo portafolio de programas de educación continuada para población profesional en general y especializados para entidades	Desarrollo y presentación de nuevo portafolio a la dirección en un plazo de 1 mes a partir de la presentación del estudio de mercado	Desarrollo y presentación de nuevo portafolio a la dirección en un plazo de 2 mes a partir de la presentación del estudio de mercado	Desarrollo sin presentación de nuevo portafolio a la dirección en un plazo mayor a 3 mes a partir de la presentación del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

En base a los objetivos estratégicos definidos se poseen los siguientes procesos que contribuyen al logro de estos.

Tabla 4
Contribución de procesos al objetivo estratégico

Misión: Formar, por medio de un enfoque educativo único, profesionales emprendedores e innovadores en las áreas de las ciencias sociales capaces de transformar su entorno para enfrentar los distintos retos de un mundo cambiante.

Objetivos estratégicos	1.Contar con espacios físicos adecuados y suficientes para el desarrollo de las actividades institucionales.	2.Incrementar la matrícula de estudiantes de pregrado mediante la creación e implementación de experiencias universitarias únicas para alumnos prospectos.	3.Fortalecer, mediante la formación, actualización y evaluación, al personal docente con el modelo pedagógico de enseñanza de la institución.	4.Ampliar la oferta de educación superior a nivel de pregrado, atendiendo la demanda de profesionales a nivel local y centroamericano.	5.Expandir la oferta de servicios de educación continua, mediante la evaluación de la demanda de los diferentes segmentos profesionales del país.	Nivel de contribución promedio del proceso a el objetivo	Proceso seleccionado (2.0-3.0)
Procesos							
Colecturía	3.00	3.00	2.00	2.00	0.00	2.00	X
Gestión administrativa financiera	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	X
Informática	0.00	2.00	2.00	0.00	1.00	1.00	
Admisiones	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	X
Vinculación institucional	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.40	
Mantenimiento general	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.20	X
Biblioteca	1.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.60	
Gestión académica de pregrado	1.00	3.00	3.00	3.00	0.00	2.00	X
Coordinación de programas cerrados	1.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.80	
Coordinación de programas abiertos	1.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.80	
Gestión de talento humano	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.20	X

Fuente: Elaboración propia

Donde:

Clasificación del nivel	Descripción del nivel de contribución	Puntuación
Alto	El proceso aporta de manera fundamental al cumplimiento del objetivo estratégico	3.00
Medio	El proceso aporta de manera importante al cumplimiento del objetivo estratégico	2.00
Bajo	El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del objetivo estratégico	1.00
Nulo	El proceso no aporta al cumplimiento del objetivo estratégico	0.00

Para que la institución logre sus objetivos estratégicos, se establece la siguiente meta:

Tabla 5

Objetivos de la institución y medidas de logro

Objetivo	Medida para logro de objetivo
Contar con espacios físicos adecuados y suficientes para el desarrollo de las actividades institucionales.	Contar con 1 nueva infraestructura física y el 100% de espacios físicos actuales optimizados
Incrementar la matrícula de estudiantes de pregrado mediante la creación e implementación de experiencias universitarias únicas para alumnos prospectos.	100 alumnos más inscritos por ciclo académico en relación con el ciclo académico anterior
Fortalecer, mediante la formación, actualización y evaluación, al personal docente con el modelo pedagógico de enseñanza de la institución.	Certificación en el modelo pedagógico del 100% de la base docente activa del ciclo académico anterior
Ampliar la oferta de educación superior a nivel de pregrado, atendiendo la demanda de profesionales a nivel local y centroamericano.	1 nueva oferta de carrera a nivel de pregrado
Expandir la oferta de servicios de educación continua, mediante la evaluación de la demanda de los diferentes segmentos profesionales del país.	10 nuevas ofertas de programas de educación continua en 5 meses

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Evaluación del desempeño de la gestión de riesgo

Por cada proceso que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos se poseen las siguientes actividades que los componen:

Tabla 6
Esquema de procesos y subprocesos

Procesos	Subprocesos	Actividades
Operativo	Colecturía	Recepción de pagos por diferentes medios de pago
		Aplicación de abonos recibidos por cuota de alumnos
		Emisión de cortes diarios de colecturía
	Admisiones	Admisión de alumnos prospectos
		Asignación de plan de pago y emisión de talonarios
	Mantenimiento	Plan anual de mantenimientos preventivos y correctivos
	Talento humano	Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y académico
		Inducción y capacitación del personal administrativo y académico
		Evaluación del desempeño del personal administrativo
		Evaluación del desempeño del personal docente
Gestión académica de pregrado	Dirección académica	Admisión por equivalencias
		Admisión por reingreso
		Creación, revisión y actualización curricular
	Coordinación de registro académica	Inscripción de asignaturas
Gestión administrativo-financiera	Contabilidad	Registro de colecturía
		Cuentas por cobrar de estudiantes de pregrado
		Elaboración y pago de planillas
		Resguardo de documentos de transacciones
		Proceso de pagos a proveedores
		Proceso de cierre contable de ejercicios
		Emisión de estados financieros
	Administración	Recepción de estados financieros
		Aprobación de diferentes procesos de pago
		Administración de recursos financieros humanos y de infraestructura

Fuente: Elaboración propia

Identificados los procesos y actividades que contribuyen al logro de los objetivos de la institución, se abordan los principales riesgos que deben abordarse.

Tabla 7*Identificación de riesgos por procesos*

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
1	Colecturía	Recepción de pagos por diferentes medios de pago	R1: Pagos de alumnos no recibidos para su registro	Colector	Proveer servicios de recaudación eficientes y transparentes de los pagos en concepto de colegiaturas de estudiantes, contribuyendo a la disponibilidad de fondos para el desarrollo de actividades educativas	Pagos realizados por alumnos, pero no reportados por entidades bancarias, abonos a cuentas sin detalle, pago por post físico o enlace de pago sin ser liquidados	Operativo
2	Colecturía	Aplicación de abonos recibidos por cuota de alumnos	R2: Incorrecta aplicación de pago de cuota			Pago de cuota registrado en diferente usuario de estudiante	Reputacional
3	Colecturía	Emisión de cortes diarios de colecturía	R3: Falta de emisión de corte diario de colecturía			Falta de emisión de corte de colecturía por no registrar los abonos del día	Operativo

Tabla 7 (continuación)*Identificación de riesgos por procesos*

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
4	Admisiones	Admisión de alumnos prospectos	R4: Admisión de alumnos que no poseen las condiciones económicas para el pago de colegiatura	Coordinador de admisiones	Incrementar las matrículas de alumnos prospectos por ciclo académico que aseguren la estabilidad financiera y el crecimiento continuo de la institución tanto a corto como a largo plazo	Aceptación de alumnos que no puedan costear al mediano y largo plazo la inversión en estudios de pregrado	Estratégico
5	Admisiones	Asignación de plan de pago y emisión de talonarios	R5: Asignación de plan erróneo de pago			Error en asignar el plan de pago y emisión de talonario por equivocación en cuota asignada o por elección de un usuario de estudiante diferente	Operativo

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
6	Mantenimiento	Plan anual de mantenimientos preventivos y correctivos	R6: Áreas de la institución no contempladas en el plan anual	Coordinador Mantenimiento	Planificar, ejecutar y supervisar de manera eficiente y sostenible todas las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos de la universidad, asegurando su óptimo funcionamiento y contribuyendo a la seguridad, bienestar y satisfacción de la comunidad universitaria	Error en la planificación de actividades de mantenimiento de las diferentes áreas institucionales ocasionando aumentos en costos para el desarrollo de las actividades	Financiero
7	Talento humano	Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y académico	R7: Contratación de personal no adecuado	Coordinador de talento humano	Gestionar el talento humano de la institución, contribuyendo a un ambiente laboral seguro, motivador y optimizado según las necesidades de las distintas unidades	Contratación de personal no adecuado debido a un incorrecto proceso de reclutamiento y selección	Operativo

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
8	Talento humano	Inducción y capacitación del personal administrativo y académico	R8: Inducción y capacitación no relacionada con el área de desempeño del colaborador	Coordinador de talento humano	Gestionar el talento humano de la institución, contribuyendo a un ambiente laboral seguro, motivador y optimizado según las necesidades de las distintas unidades	Inducción y capacitación no efectiva al personal por no poseer relación con el área o unidad a la que fue designada el colaborador	Operativo
9	Talento humano	Evaluación del desempeño del personal administrativo	R9: Falta de objetividad en los criterios de evaluación en relación con su área de desempeño			Falta de claridad o desconocimiento de los criterios de desempeño que la institución necesita conocer por cada área	Operativo
10	Talento humano	Evaluación del desempeño del personal docente	R10: Evaluación realizada sin tomar en cuenta el modelo pedagógico de la institución			El desconocimiento por parte del área de talento humano del modelo pedagógico de educación conlleva a una evaluación sin insumos claves para el fortalecimiento, desarrollo y planes de mejora del cuerpo docente	Reputacional

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
11	Dirección académica	Admisión por equivalencias	R11: No hacer el estudio de equivalencias de asignaturas solicitado por el estudiante	Coordinación académica	Garantizar la excelencia académica y la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, promoviendo la innovación educativa y asegurando que los programas educativos respondan a las necesidades del mercado laboral y a los avances del conocimiento.	Incumplimiento a Ley de Educación Superior y reglamento por solicitud de estudiante de estudio de equivalencias de asignaturas cursadas en otras IES	Legal
12	Dirección académica	Admisión por reingreso	R12: Falta de seguimiento a solicitudes de reingreso de estudiantes			Desinterés de estudiantes de continuar sus estudios de pregrado en la institución por falta de un seguimiento efectivo a las solicitudes de reingreso	Operativo
13	Dirección académica	Creación, revisión y actualización curricular	R13: Mallas curriculares desactualizadas o no orientadas a la demanda de profesionales del mercado			Contar con mallas curriculares sin interés para los estudiantes por desactualización o sin una visión de campo laboral	Reputacional

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
14	Coordinación de registro académico	Inscripción de asignaturas	R14: Falta de inscripción de asignaturas por parte de estudiantes por desconocimiento del proceso	Coordinación de registro académico	Garantizar la exactitud, integridad y acceso a los registros académicos de todos los estudiantes, proporcionando información confiable para la toma de decisiones institucionales y cumpliendo con los requerimientos legales y normativos	Baja en las inscripciones de ciclo por falta de comunicación a estudiantes del proceso de inscripción de asignaturas	Operativo
			R15: Error en inscripción por falta de actualización de asignaturas ofertadas en ciclo académico	Coordinación de registro académico		Inscripción errónea de estudiantes causada por la falta de sincronización entre el catálogo de asignaturas ofrecidas y el sistema de matrícula.	Operativo

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
15	Gestión administrativo-financiera	Registro de colecturía	R16: Error en registro de las cuentas contables del corte de colecturía	Coordinación de contabilidad y finanzas	Optimizar la gestión financiera de la institución, asegurando la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo en todas las operaciones contables y financieras, a fin de respaldar la toma de decisiones estratégicas y garantizar sostenibilidad económica	Registro en cuentas contables incorrecto de las diferentes cuotas pagadas por estudiantes (cuotas adelantadas, pago de cuentas por cobrar, ingresos ordinarios, exámenes, laboratorios, entre otros.)	Operativo
16	Gestión administrativo-financiera	Cuentas por cobrar de estudiantes de pregrado	R17: Cuentas por cobrar por cuotas de estudiantes no registradas			Cuentas por cobrar desactualizadas por falta de registro de cuotas de colegiaturas de estudiantes no registradas, causando presentación financiera errónea y sin información para gestión de cobro	Financiero
17	Gestión administrativo-financiera	Elaboración y pago de planillas	R18: Error en cálculo, registro y pago de planilla			Error en cálculo aritmético de planilla ocasionando incorrecto registro contable y pago a colaboradores	Operativo

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
18	Gestión administrativo-financiera	Resguardo de documentos de transacciones	R19: Pérdida de documentos respaldo de transacciones	Coordinación de contabilidad y finanzas	Optimizar la gestión financiera de la institución, asegurando la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo en todas las operaciones contables y financieras, a fin de respaldar la toma de decisiones estratégicas y garantizar la sostenibilidad económica	Información financiera sin respaldo documental de la transacción	Legal
19	Gestión administrativo-financiera	Proceso de pagos a proveedores	R20: Pagos no efectuados a proveedores			Falta de pago a proveedores por selección inadecuada de proveedor, registro erróneo de cuenta y diferencia en valores	Operativo
20	Gestión administrativo-financiera	Proceso de cierre contable de ejercicios	R21: Transacciones no registradas en el período sobre el que se informa			Información incompleta que afectan el proceso de cierre contable del ejercicio y a la toma de decisiones de la institución	Financiero

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
21	Gestión administrativo-financiera	Emisión de estados financieros	R22: Estados financieros con errores materiales en las cifras presentadas	Coordinación de contabilidad y finanzas	Optimizar la gestión financiera de la institución, asegurando la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo en todas las operaciones contables y financieras, a fin de respaldar la toma de decisiones estratégicas y garantizar la sostenibilidad económica	Cifras presentadas en los estados financieros que no fueron registradas o revisadas adecuadamente y su impacto negativo es material para la toma de decisiones	Financiero
22	Gestión administrativo-financiera	Recepción de estados financieros	R23: Estados financieros recibidos fuera del plazo	Administración financiera	Optimizar la gestión de los recursos financieros, asegurando la transparencia, eficiencia y sostenibilidad económica, para apoyar el logro de los objetivos académicos y administrativos de la institución.	Estados financieros recibidos fuera del plazo establecido siendo no útiles para la toma de decisiones	Financiero

Tabla 7 (continuación)

Identificación de riesgos por procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo de unidad de negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
23	Gestión administrativo-financiera	Aprobación de diferentes procesos de pago	R24: Falta de aprobación de procesos de pago	Administración financiera	Optimizar la gestión de los recursos financieros, asegurando la transparencia, eficiencia y sostenibilidad económica, para apoyar el logro de los objetivos académicos y administrativos de la institución.	Incumplimiento a compromisos de pago en horas y fechas establecidas por falta de aprobación de los procesos de pago	Financiero

Fuente: Elaboración propia

Los riesgos deben ser mitigados mediante controles diseñados para reducir significativamente la probabilidad e impacto de su materialización. Estos controles deben ser implementados de manera efectiva, considerando su frecuencia, punto de control en el proceso, método de aplicación y eficiencia en la reducción del riesgo.

Tabla 8
Efectividad de controles

Periodicidad (P)	Función/oportunidad	Naturaleza	Eficiencia del control	Nivel de control
Permanente	Preventivo	Automático	Óptimo	5
		Semiautomatizado		
		Manual		
	Correctivo	Automático		
		Semiautomatizado		
		Manual		
Detectivo	Automatizado	Bueno	4	
	Semiautomatizado			
	Manual			
Periódico	Preventivo	Automático	Bueno	4
		Semiautomatizado		
		Manual		
	Correctivo	Automático	Medio	3
		Semiautomatizado		
		Manual		
Detectivo	Automático			
	Semiautomatizado			
	Manual			
Ocasional	Preventivo	Automático	Regular	2
		Semiautomatizado		
		Manual		
	Correctivo	Automático		
		Semiautomatizado		
		Manual		
Detectivo	Automático	Deficiente	1	
	Semiautomatizado			
	Manual			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Controles por riesgos identificados*

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
1	Colecturía	Recepción de pagos por diferentes medios de pago	R1: Pagos de alumnos no recibidos para su registro	Colector	C1: Conciliación de saldos bancarios con libros auxiliares de cuentas bancarias	Permanente	Preventivo	Semiautomático	Reporte de ingresos conciliados por canal de pago	5
2	Colecturía	Aplicación de abonos recibidos por cuota de alumnos	R2: Incorrecta aplicación de pago de cuota		C2: Lectura de código de barras de talonario de pago de alumno para el registro en colecturía	Periódico	Detectivo	Semiautomático	Muestra de reporte de pagos aplicados por alumno y data de lectura de códigos para validación	3
3	Colecturía	Emisión de cortes diarios de colecturía	R3: Falta de emisión de corte diario de colecturía		C3: Auditoría de transacción de fecha y hora de emisión de reporte	Permanente	Detectivo	Automático	Reporte de auditoría de transacción de emisión de reporte	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
4	Admisiones	Admisión de alumnos prospectos	R4: Admisión de alumnos que no poseen las condiciones económicas para el pago de colegiatura	Coordinador de admisiones	C4: Estudio socioeconómico a alumnos prospectos	Periódico	Detectivo	Manual	Informe de estudio por cada alumno prospecto	3
5	Admisiones	Asignación de plan de pago y emisión de talonarios	R5: Asignación de plan erróneo de pago		C5: Verificación y autorización por la coordinación del plan de pago asignado por el colaborador al estudiante antes de la emisión del talonario	Permanente	Preventivo	Manual	Expediente del estudiante con documento impreso de plan asignado	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
6	Mantenimiento	Plan anual de mantenimientos preventivos y correctivos	R6: Áreas de la institución no contempladas en el plan anual	Coordinador Mantenimiento	C6: Revisión del plan anual antes de su aprobación para revisión de áreas contempladas y no contempladas	Periódico	Preventivo	Manual	Informe de la coordinación con un análisis de áreas contempladas y no contempladas	4
7	Talento humano	Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y académico	R7: Contratación de personal no adecuado	Coordinador de talento humano	C7: Proceso de reclutamiento basado en competencias	Periódico	Preventivo	Manual	Manual de descripción de puestos para validar competencias de puestos	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
7	Talento humano	Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y académico	R7: Contratación de personal no adecuado	Coordinador de talento humano	C8: Pruebas técnicas, psicológicas y de razonamiento y validación antecedentes y documentación del aspirante	Periódico	Preventivo	Semiautomático	Expediente del aspirante con documentación de evaluación y selección	4
					C9: Contratos con base a la legislación laboral	Periódico	Preventivo	Manual	Contratos físicos autorizados por la coordinación	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
8	Talento humano	Inducción y capacitación del personal administrativo y académico	R8: Inducción y capacitación no relacionada con el área de desempeño del colaborador	Coordinador de talento humano	C10: Inducción con base a competencias	Periódico	Preventivo	Manual	Informe de inducciones de personal con base a su descripción de puesto	5
9	Talento humano	Evaluación del desempeño del personal administrativo	R9: Falta de objetividad en los criterios de evaluación en relación con su área de desempeño		C11: Evaluaciones diseñadas con las coordinaciones de área	Periódico	Detectivo	Manual	Autorización del coordinador del área de evaluación a realizarse	3
10	Talento humano	Evaluación del desempeño del personal docente	R10: Evaluación realizada sin tomar en cuenta el modelo pedagógico de la institución		C12: Evaluaciones diseñadas con la dirección académica	Periódico	Detectivo	Manual	Autorización de la dirección académica de evaluación docente	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
11	Dirección académica	Admisión por equivalencias	R11: No hacer el estudio de equivalencias de asignaturas solicitado por el estudiante	Coordinación académica	C13: Validación de estudiantes y equivalencias ingresadas a sistema de administración de calificaciones	Ocasional	Preventivo	Semiautomático	Reporte de estudiantes con ingreso de equivalencias y confrontación con calificaciones registradas por equivalencia	2
12	Dirección académica	Admisión por reingreso	R12: Falta de seguimiento a solicitudes de reingreso de estudiantes		C14: Validación de solicitudes académicas recibidas	Ocasional	Detectivo	Manual	Reporte de solicitudes recibidas en sistema y su estado	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
13	Dirección académica	Creación, revisión y actualización curricular	R13: Mallas curriculares desactualizadas o no orientadas a la demanda de profesionales del mercado	Coordinación académica	C15: Desarrollo de estudio para desarrollo y actualización de mallas curriculares	Periódico	Detectivo	Manual	Documento de estudio realizado y cumplimiento de las disposiciones de LES y RLES	3
14	Coordinación de registro académico	Inscripción de asignaturas	R14: Falta de inscripción de asignaturas por parte de estudiantes por desconocimiento del proceso	Coordinación de registro académico	C16: Campaña de comunicación de inscripción ordinaria	Periódico	Preventivo	Semiautomático	Evidencia de campaña desarrollada en sitios web e instalación de la institución	4
			R15: Error en inscripción por falta de actualización de asignaturas ofertadas en ciclo académico		C17: Cierre de ciclo académico y carga de asignaturas ofertadas en sistema	Periódico	Preventivo	Semiautomático	Conciliación de carga académica ofertada y la registrada en sistema	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
15	Gestión administrativo-financiera	Registro de colecturía	R16: Error en registro de las cuentas contables del corte de colecturía		C18: Autorización de coordinador de la aplicación de registro contable a los libros auxiliares	Permanente	Preventivo	Semiautomático	Validación de cuotas recibidas en el corte y las cuentas contables registradas	5
16	Gestión administrativo-financiera	Cuentas por cobrar de estudiantes de pregrado	R17: Cuentas por cobrar por cuotas de estudiantes no registradas	Coordinación de contabilidad y finanzas	C19: Revisión de abonos no registrados en corte	Permanente	Detectivo	Semiautomático	Reporte de abonos no registrados y su canal de pago	4
					C20: Revisión y notificación a alumnos pendientes de pago para validar abonos no registrados	Permanente	Detectivo	Semiautomático	Reporte de cuenta por cobrar con observaciones (Pago realizado y no registrado, pago no realizado)	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
17	Gestión administrativo-financiera	Elaboración y pago de planillas	R18: Error en cálculo, registro y pago de planilla	Coordinación de contabilidad y finanzas	C21: Verificación y autorización por coordinación de datos ingresados y cálculos realizados de planilla	Permanente	Preventivo	Semiautomático	Muestra de empleados para revisión y confrontación de cálculos	5
18	Gestión administrativo-financiera	Resguardo de documentos de transacciones	R19: Pérdida de documentos respaldo de transacciones		C22: Verificación de documentación de respaldo de transacciones	Permanente	Detectivo	Manual	Muestra de transacciones y revisión de documentación idónea de respaldo	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)

Controles por riesgos identificados

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
19	Gestión administrativo-financiera	Proceso de pagos a proveedores	R20: Pagos no efectuados a proveedores	Coordinación de contabilidad y finanzas	C23: Verificación de documentación para pago a proveedores	Permanente	Preventivo	Manual	Muestra de pagos realizados y revisar documentación de obligación de pago, cuenta bancaria y transacción del sistema	5
20	Gestión administrativo-financiera	Proceso de cierre contable de ejercicios	R21: Transacciones no registradas en el período sobre el que se informa		C24: Verificación de saldos que integran las cuentas y módulos de sistema	Periódico	Preventivo	Semiautomático	Revisión de cierres de módulos de sistema y conciliación de transacciones de auxiliares de mayor con transacciones de módulos operativos	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (continuación)*Controles por riesgos identificados*

N	Proceso	Actividad	Riesgo identificado	Propietario	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Efectividad
21	Gestión administrativo-financiera	Emisión de estados financieros	R22: Estados financieros con errores materiales en las cifras presentadas	Coordinación de contabilidad y finanzas	C25: Revisión de saldos y cuentas que componen los EEFF	Periódico	Detectivo	Manual	Listado de cotejo de principales cuentas y movimientos financieros a presentarse en los EEFF	3
22	Gestión administrativo-financiera	Recepción de estados financieros	R23: Estados financieros recibidos fuera del plazo	Administración financiera	C26: Validación de fecha de entrega de EEFF	Periódico	Detectivo	Manual	Documento de entrega de EEFF firmado	3
23	Gestión administrativo-financiera	Aprobación de diferentes procesos de pago	R24: Falta de aprobación de procesos de pago	Administración financiera	C27: Implementación de alertas de sistema de pagos no autorizados	Permanente	Preventivo	Automático	Reporte de alertas emitidas para aprobación de pagos	5

Fuente: Elaboración propia

A partir del reconocimiento de riesgos y controles que los mitigan, se evalúa la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y el nivel del impacto de los riesgos evaluados como insumos para la presentación de la matriz de riesgo.

Tabla 10
Medición de la magnitud del impacto del riesgo

Clasificación	Nivel	Económico (\$)	Proceso (T)	Reputacional
Insignificante	1	Pérdida correspondiente a cuota mensual de 1 estudiante	Reproceso/ interrupción del proceso menor a 1/2 días	Al interior de las unidades que desarrollan el proceso
Menor	2	Pérdida entre 2 a 5 cuotas mensuales de 1 estudiante	Reproceso/ interrupción del proceso entre 1/2 o 1 días	A nivel de la institución educativa
Moderada	3	Pérdida entre 6 a 10 cuotas mensuales de 1 estudiante	Reproceso/ interrupción del proceso entre 1 y 5 días	A nivel de otras IES o similares
Mayor	4	Pérdida entre 11 a 15 cuotas mensuales de 1 estudiante	Reproceso/ interrupción del proceso entre 5 y 15 días	A nivel de estudiantes
Catastrófico	5	Pérdida superior a 16 cuotas mensuales de 1 estudiante	Reproceso/ interrupción del proceso superior a 15 días	Medios de comunicación / MINEDUCYT

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Medición de probabilidad de ocurrencia

Clasificación	Nivel	Descripción
Raro	1	El número de eventos expuestos es máximo 1 en el año
Poco probable	2	El número de eventos expuestos es entre 2 y 5 en el año
Posible	3	El número de eventos expuestos es entre 6 y 10 en el año
Probable	4	El número de eventos expuestos es entre 11 y 20 en el año
Casi con certeza	5	El número de eventos expuestos es entre 21 y más en el año

Fuente: Elaboración propia

Figura 9
Nivel de impacto del riesgo

Clasificación		Insignificante	Menor	Moderado	Importante	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Muy improbable	1					
No es probable	2					
Posible	3					
Probable	4					
Muy probable	5					

Fuente: Elaboración propia

Figura 10
Matriz de riesgos

No	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12)	Nivel de exposición	Selección de insumo para universo
				Calificación		Riesgo Inherente (4) ⁶ (5)								
				P. (4)	Impacto (5)									
1	Recepción de pagos por diferentes medios de pago	R1: Pagos de alumnos no recibidos para su registro	RO	4	3	12	C1: Conciliación de saldos bancarios con libros auxiliares de cuentas bancarias	Permanente	Preventivo	Semiautomático	5	2.40	Menor	
2	Aplicación de abonos recibidos por cuota de alumnos	R2: Incorrecta aplicación de pago de cuota	RR	4	4	16	C2: Lectura de código de barras de talonario de pago de alumno para el registro en colecturía	Periódico	Detectivo	Semiautomático	3	5.33	Mayor	X
3	Emisión de cortes diarios de colecturía	R3: Falta de emisión de corte diario de colecturía	RO	3	3	9	C3: Auditoría de transacción de fecha y hora de emisión de reporte	Permanente	Detectivo	Automático	4	2.25	Menor	
4	Admisión de alumnos prospectos	R4: Admisión de alumnos que no poseen las condiciones económicas para el pago de colegiatura	RE	4	2	8	C4: Estudio socioeconómico a alumnos prospectos	Periódico	Detectivo	Manual	3	2.67	Menor	
5	Asignación de plan de pago y emisión de talonarios	R5: Asignación de plan erronco de pago	RO	4	3	12	C5: Verificación y autorización por la coordinación del plan de pago asignado por el colaborador al estudiante antes de la emisión del talonario	Permanente	Preventivo	Manual	5	2.40	Menor	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 (continuación)

Matriz de riesgos

No	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12)	Nivel de exposición	Selección de insumo para universo
				Calificación		Riesgo Inherente (4)*(5)								
				P. (4)	Impacto (5)									
6	Plan anual de mantenimientos preventivos y correctivos	R6: Áreas de la institución no contempladas en el plan anual	RF	2	2	4	C6: Revisión del plan anual antes de su aprobación para revisión de áreas contempladas y no contempladas	Periódico	Preventivo	Manual	4	1.00	Menor	
7	Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y académico	R7: Contratación de personal no adecuado	RO	4	4	16	C7: Proceso de reclutamiento basado en competencias. C8: Pruebas técnicas, psicológicas y de razonamiento y validación antecedentes y documentación del aspirante. C9: Contratos con base a la legislación laboral	Periódico	Preventivo	Semiautomático	4	4.00	Mayor	X
8	Inducción y capacitación del personal administrativo y académico	R8: Inducción y capacitación no relacionada con el área de desempeño del colaborador	RO	4	1	4	C10: Inducción con base a competencias	Periódico	Preventivo	Manual	5	0.80	Menor	
9	Evaluación del desempeño del personal administrativo	R9: Falta de objetividad en los criterios de evaluación en relación con su área de desempeño	RO	4	2	8	C11: Evaluaciones diseñadas con las coordinaciones de área	Periódico	Detectivo	Manual	3	2.67	Menor	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 (continuación)

Matriz de riesgos

No	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12)	Nivel de exposición	Selección de insumo para universo
				Calificación		Riesgo Inherente (4)*(5)								
				P. (4)	Impacto (5)									
10	Evaluación del desempeño del personal docente	R10: Evaluación realizada sin tomar en cuenta el modelo pedagógico de la institución	RR	3	3	9	C12: Evaluaciones diseñadas con la dirección académica	Periódico	Detectivo	Manual	3	3.00	Media	X
11	Admisión por equivalencias	R11: No hacer el estudio de equivalencias de asignaturas solicitado por el estudiante	RLE	2	5	10	C13: Validación de estudiantes y equivalencias ingresadas a sistema de administración de calificaciones	Ocasional	Preventivo	Semiautomático	2	5.00	Mayor	X
12	Admisión por reingreso	R12: Falta de seguimiento a solicitudes de reingreso de estudiantes	RO	2	4	8	C14: Validación de solicitudes académicas recibidas	Ocasional	Detectivo	Manual	1	8.00	Inaceptable	X
13	Creación, revisión y actualización curricular	R13: Mallas curriculares desactualizadas o no orientadas a la demanda de profesionales del mercado	RR	2	5	10	C15: Desarrollo de estudio para desarrollo y actualización de mallas curriculares	Periódico	Detectivo	Manual	3	3.33	Media	X

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 (continuación)

Matriz de riesgos

No	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12)	Nivel de exposición	Selección de insumo para universo
				Calificación		Riesgo Inherente (4)*(5)								
				P. (4)	Impacto (5)									
14	Inscripción de asignaturas	R14: Falta de inscripción de asignaturas por parte de estudiantes por desconocimiento del proceso	RO	5	4	20	C16: Campaña de comunicación de inscripción ordinaria	Periódico	Preventivo	Semiautomático	4	5.00	Mayor	X
		R15: Error en inscripción por falta de actualización de asignaturas ofertadas en ciclo académico	RO	2	5	10	C17: Cierre de ciclo académico y carga de asignaturas ofertadas en sistema	Periódico	Preventivo	Semiautomático	4	2.50	Menor	
15	Registro de colecturía	R16: Error en registro de las cuentas contables del corte de colecturía	RO	3	5	15	C18: Autorización de coordinador de la aplicación de registro contable a los libros auxiliares	Permanente	Preventivo	Semiautomático	5	3.00	Media	X
16	Cuentas por cobrar de estudiantes de pregrado	R17: Cuentas por cobrar por cuotas de estudiantes no registradas	RF	3	5	15	C19: Revisión de abonos no registrados en corte. C20: Revisión y notificación a alumnos pendientes de pago para validar abonos no registrados	Permanente	Detectivo	Semiautomático	4	3.75	Media	X

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 (continuación)

Matriz de riesgos

No	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12)	Nivel de exposición	Selección de insumo para universo
				Calificación		Riesgo Inherente (4)*(5)								
				P. (4)	Impacto (5)									
17	Elaboración y pago de planillas	R18: Error en cálculo, registro y pago de planilla	RO	3	5	15	C21: Verificación y autorización por coordinación de datos ingresados y cálculos realizados de planilla	Permanente	Preventivo	Semiautomático	5	3.00	Media	X
18	Resguardo de documentos de transacciones	R19: Pérdida de documentos respaldo de transacciones	RLE	3	4	12	C22: Verificación de documentación de respaldo de transacciones	Permanente	Detectivo	Manual	4	3.00	Media	X
19	Proceso de pagos a proveedores	R20: Pagos no efectuados a proveedores	RO	3	3	9	C23: Verificación de documentación para pago a proveedores	Permanente	Preventivo	Manual	5	1.80	Menor	
20	Proceso de cierre contable de ejercicios	R21: Transacciones no registradas en el período sobre el que se informa	RF	3	5	15	C24: Verificación de saldos que integran las cuentas y módulos de sistema	Periódico	Preventivo	Semiautomático	4	3.75	Media	X

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 (continuación)

Matriz de riesgos

No	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12)	Nivel de exposición	Selección de insumo para universo
				Calificación		Riesgo Inherente (4)*(5)								
				P. (4)	Impacto (5)									
21	Emisión de estados financieros	R22: Estados financieros con errores materiales en las cifras presentadas	RF	4	5	20	C25: Revisión de saldos y cuentas que componen los EEFF	Periódico	Detectivo	Manual	3	6.67	Mayor	X
22	Recepción de estados financieros	R23: Estados financieros recibidos fuera del plazo	RF	2	5	10	C26: Validación de fecha de entrega de EEFF	Periódico	Detectivo	Manual	3	3.33	Media	X
23	Aprobación de diferentes procesos de pago	R24: Falta de aprobación de procesos de pago	RF	2	2	4	C27: Implementación de alertas de sistema de pagos no autorizados	Permanente	Preventivo	Automático	5	0.80	Menor	

Nota: La abreviación de categoría del riesgo es: RO = Riesgo Operativo, RE = Riesgo Estratégico, RF = Riesgo Financiero, RR = Riesgo Reputacional y RLE = Riesgo Legal.

Fuente: Elaboración propia

Exposición del riesgo	Valores		Nivel de exposición
	Desde	Hasta	
Riesgo inherente Riesgo de control	8.00	25.00	Inaceptable
	4.00	7.99	Mayor
	3.00	3.99	Media
	0.00	2.99	Menor

**INSTITUTO ESPECIALIZADO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR OBJETO DE
ESTUDIO**

PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA

PERÍODO DE JULIO 2023 A JUNIO 2024

**PRESENTADO POR: DIRECTOR EJECUTIVO
DE AUDITORÍA INTERNA**

ÍNDICE

1.	Objetivos del plan	1
2.	Alcance del plan.....	1
3.	Metodología	4
4.	Recursos	5
5.	Cronograma de actividades	16
6.	Revisión, seguimiento y actualización	18

1. Objetivos del plan

Establecer las actividades de auditoría a ejecutar en la institución de educación superior para mejorar los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y controles. Esto incluye identificar oportunidades de mejora en los procesos clave y proporcionar recomendaciones prácticas y orientadas a resultados, con el fin de optimizar la gestión de los recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento.

2. Alcance del plan

El período de auditoría interna abarca desde el 1 de julio de 2023 hasta el 30 de junio de 2024. Las áreas incluidas en este alcance son:

Actividades de aseguramiento por evaluación de riesgos.

En las actividades de aseguramiento con base al análisis y evaluación de la gestión de riesgos institucionales se determinaron las siguientes unidades organizativas como universo auditable.

No	Unidad organizativa	Riesgo residual promedio	Nivel de exposición
1	Colecturía	5.33	Mayor
2	Talento humano	3.50	Media
3	Dirección académica	5.44	Mayor
4	Coordinación de registro académico	5.00	Mayor
5	Coordinación de contabilidad y finanzas	3.86	Media
6	Coordinación administrativo-financiera	3.33	Media

En relación con procesos que desarrollan cada unidad organizativa, evaluados en la gestión de riesgos, se determinaron los siguientes procesos como parte del universo auditable.

No	Unidad organizativa	Proceso	Riesgo	Riesgo residual	Nivel de exposición
1	Colecturía	Aplicación de abonos recibidos por cuota de alumnos	R2: Incorrecta aplicación de pago de cuota	5.33	Mayor
2	Talento humano	Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y académico	R7: Contratación de personal no adecuado	4.00	Mayor
3	Talento humano	Evaluación del desempeño del personal docente	R10: Evaluación realizada sin tomar en cuenta el modelo pedagógico de la institución	3.00	Media
4	Dirección académica	Admisión por equivalencias	R11: No hacer el estudio de equivalencias de asignaturas solicitado por el estudiante	5.00	Mayor
5	Dirección académica	Admisión por reingreso	R12: Falta de seguimiento a solicitudes de reingreso de estudiantes	8.00	Inaceptable
6	Dirección académica	Creación, revisión y actualización curricular	R13: Mallas curriculares desactualizadas o no orientadas a la demanda de profesionales del mercado	3.33	Media
7	Coordinación de registro académico	Inscripción de asignaturas	R14: Falta de inscripción de asignaturas por parte de estudiantes por desconocimiento del proceso	5.00	Mayor
8	Coordinación de contabilidad y finanzas	Registro de colecturía	R16: Error en registro de las cuentas contables del corte de colecturía	3.00	Media
9	Coordinación de contabilidad y finanzas	Cuentas por cobrar de estudiantes de pregrado	R17: Cuentas por cobrar por cuotas de estudiantes no registradas	3.75	Media
10	Coordinación de contabilidad y finanzas	Elaboración y pago de planillas	R18: Error en cálculo, registro y pago de planilla	3.00	Media
11	Coordinación de contabilidad y finanzas	Resguardo de documentos de transacciones	R19: Pérdida de documentos respaldo de transacciones	3.00	Media
12	Coordinación de contabilidad y finanzas	Proceso de cierre contable de ejercicios	R21: Transacciones no registradas en el período sobre el que se informa	3.75	Media
13	Coordinación de contabilidad y finanzas	Emisión de estados financieros	R22: Estados financieros con errores materiales en las cifras presentadas	6.67	Mayor
14	Coordinación administrativo-financiera	Recepción de estados financieros	R23: Estados financieros recibidos fuera del plazo	3.33	Media

Actividades de aseguramiento requeridas por ley o regulación.

En adhesión a lo regulado en el artículo 8 del Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, así como en la Norma 9.4 del Plan de Auditoría Interna de las Normas Globales de Auditoría Interna, se ha designado como trabajo requerido por ley o regulación, la evaluación del cumplimiento y la efectividad de las normas aplicables, políticas y procedimientos destinados a la LDA/FT/FPADM.

La actividad de aseguramiento se lleva a cabo bajo un Enfoque Basado en Riesgos (EBR), en conformidad con el artículo 4 del Instructivo de la UIF, la recomendación 1 del GAFI y las NOGAI, en lo que respecta a la evaluación de amenazas para el desarrollo de la actividad. Este enfoque, aplicado por la unidad de auditoría interna, busca brindar aseguramiento en el proceso de identificación, evaluación y comprensión de los riesgos en materia de LDA/FT/FPADM realizada por la institución, así como la implementación de medidas y recursos para mitigarlos.

El alcance en la actividad de aseguramiento requerido por ley o regulación incluye:

No	Universo auditable
1	Normas, políticas y procedimientos para la PDLDA
2	Enfoque basado en riesgos en materia de PDLDA
3	Documentación de archivo de debida diligencia practicada a clientes, proveedores y contrapartes
4	Control y detección de operaciones inusuales
5	Validación de envío de reporte operaciones sospechosas

Los resultados obtenidos en la evaluación de prevención de LDA/FT/FPADM serán informados al Consejo Superior de la Institución, órgano de gobierno de mayor jerarquía.

Actividades de aseguramiento por solicitud.

En respuesta a solicitud enviada por el consejo superior de la institución se incorpora la actividad de aseguramiento nombrada “Aseguramiento de cumplimiento de aspectos legales definidos en la Ley de Educación Superior y su reglamento para el desarrollo de objetivo estratégico: Ampliación de oferta de educación superior a nivel de pregrado”.

Actividades de asesoramiento.

A la fecha de presentación del plan anual de auditoría, no se han recibido solicitudes para actividades de asesoramiento. Sin embargo, se ha reservado un período mensual en el cronograma para desarrollar estas actividades en caso de que se presenten solicitudes.

3. Metodología

Para el desarrollo de las actividades de auditoría se utilizarán las siguientes metodologías:

- 1) Programas de auditoría: Documento implementado por la unidad de auditoría que incluye una descripción de los procesos a desarrollar por cada área auditable dividido en pruebas analíticas y sustantivas.
- 2) Pruebas de control: Procedimientos de auditoría para evaluar la eficacia de los controles internos de la institución.

- 3) Entrevistas y encuestas: Desarrollo de entrevistas y encuestas a personal clave de la institución con la finalidad de evaluar el entendimiento de los procesos y controles aplicados.
- 4) Confirmaciones externas: En relación con saldos adeudados o por cobrar de los diferentes usuarios de la institución, se desarrollará confirmaciones de estos para validar la información suministrada.
- 5) Visitas en actividades institucionales: Como parte de la finalidad de aseguramiento de la unidad de auditoría, se desarrollarán visitas a las diferentes actividades de la institución para validar los procesos y controles implementados como medidas de mitigación a riesgos que surgen en estas.

4. Recursos

Los recursos necesarios para el logro de la estrategia de la función de auditoría interna, el desarrollo del presente plan y el cumplimiento del mandato se detallan a continuación:

I. Recursos humanos

El recurso humano de la unidad de auditoría interna está compuesto por el Director Ejecutivo de Auditoría, 1 auxiliar de auditoría interna especialista en pedagogía a nivel de educación superior y 1 auxiliar de auditoría interna especialista en infraestructura física. Con el objetivo de garantizar que los recursos humanos sean apropiados, suficientes y eficaces para el cumplimiento del plan de auditoría interna, se presentan los siguientes análisis y planificación de educación continuada del equipo:

Análisis FODA del equipo de auditoría interna

El análisis FODA del equipo de auditoría interna permite evaluar las áreas de fortalezas a nivel de grupo, aprovechar oportunidades que surgen en un entorno educativo en constante cambio, y mitigar las debilidades y amenazas. Por medio de un enfoque colaborativo y actualizado, el equipo puede cumplir con su rol de garantizar la eficacia, eficiencia y el cumplimiento normativo en todos los procesos de la institución.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El equipo cuenta con especialistas capacitados en las áreas de contabilidad, auditoría, pedagogía e infraestructura, el cual permite obtener un mejor enfoque y comprensión de la naturaleza de la institución. - La diversidad del equipo permite ajustar los métodos aplicables a las áreas auditables, brindando una mayor precisión de los hallazgos. - El equipo puede detectar riesgos interconectados que afectan a diversas áreas, como la integración entre sistemas financieros y académicos. - La colaboración entre disciplinas permite abordar los riesgos desde múltiples perspectivas, lo que facilita encontrar controles más eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas regulaciones pueden abrir oportunidades para mejorar procesos internos y asegurar el cumplimiento. - Involucrarse en iniciativas de mejora continua dentro de la organización puede reforzar la importancia del equipo. - Con la posibilidad de mejorar la calidad educativa y la eficacia de los programas académicos, el equipo de auditoría puede enfocarse en revisar la gestión y los resultados de los programas educativos, midiendo su impacto en los estudiantes y alineando los resultados con los objetivos estratégicos de la institución. - La digitalización y automatización de procesos administrativos (admisiones, matriculación, gestión de personal, entre otros) ofrecen la posibilidad de auditar la eficiencia y efectividad de estos procesos, identificando áreas para optimizar y mejorar la gestión operativa de la institución.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La diversidad de enfoques y metodologías entre los diferentes miembros del equipo de auditoría puede dificultar la armonización de los procedimientos y la coherencia en los resultados. - El equipo puede verse sobrecargado por la cantidad de áreas a auditar, desde la gestión financiera hasta los procesos académicos, lo que puede comprometer la calidad de algunas auditorías. - Los hallazgos y recomendaciones del equipo de auditoría pueden no ser valorados adecuadamente por otras áreas de la institución. - La falta de coordinación dentro del equipo que afecte la fluidez en la entrega de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las regulaciones sobre educación superior pueden cambiar de manera impredecible, exigiendo una rápida adaptación del equipo de auditoría interna. - Si el órgano de gobierno no prioriza o respalda las auditorías internas, el equipo puede no contar con los recursos suficientes para operar de manera efectiva. - La dependencia creciente de las tecnologías de la información en la educación superior puede exponer a la institución a vulnerabilidades que el equipo de auditores puede no estar completamente preparado para enfrentar. - Algunas áreas dentro de la institución pueden mostrar resistencia a ser auditadas o a implementar las recomendaciones de la auditoría, especialmente si perciben que los cambios requeridos afectan sus operaciones. Esta resistencia puede dificultar la efectividad del equipo de auditoría interna.

Análisis FODA por miembro del equipo de auditoría interna

Análisis FODA: Director Ejecutivo de Auditoría

Este análisis permite que el DEA, comprenda las áreas en las que puede desarrollar sus capacidades, así como los factores externos que pueden representar retos o nuevas oportunidades en su desempeño.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia relacionada con la auditoría (externa e interna) y en cumplimiento normativo técnico y legal. - Conocimiento avanzado de normativa técnica NOGAI y en gestión de riesgos. - Capacidad de análisis crítico para identificar riesgos y áreas de mejora. - Habilidades de liderazgo para dirigir equipos multidisciplinarios. - Alta credibilidad y reputación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de nuevas tecnologías en el área para la optimización de los procedimientos y actividades de los colaboradores en la función de la auditoría interna. - Incremento en la conciencia corporativa sobre la importancia del gobierno corporativo y la gestión de riesgos. - Especialización en áreas con cambios dinámicos en el tiempo como tributario, pedagógico, normativo técnico financiero y de auditoría, de gestión de riesgos, entre otras. - Oportunidades de capacitación y desarrollo de los equipos en temas relacionados con nuevas metodologías y herramientas tecnológicas de auditoría, que permitan mejorar el desempeño del personal de auditoría interna dentro la institución.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de metodologías tradicionales, lo que podría ralentizar la adopción de enfoques más innovadores. - Resistencia al cambio en la organización o en los equipos de trabajo. - La falta de comunicación para abordar temas críticos que limitan el desarrollo de nuevas iniciativas estratégicas en la unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de alineación entre la estrategia de la auditoría y la alta dirección de la institución, para el desarrollo de la función de auditoría interna. - Cambios regulatorios constantes, que requieren emplear mayor tiempo de preparación. - Riesgo Reputacional derivados de auditorías pasadas que revelen problemas en la planificación, desarrollo y comunicación de las actividades de auditoría.

Análisis FODA: Auxiliar de auditoría interna especialista en pedagogía

Este análisis FODA muestra cómo un especialista en pedagogía contribuye a las actividades de auditoría interna mediante el aseguramiento de cumplimientos regulatorios y técnicos a nivel de carreras de pregrado, así como las posibles debilidades y amenazas, como riesgos reputacionales, financieros y legales por falta de actualizaciones curriculares y la competencia creciente en el campo educativo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en teorías del aprendizaje y metodologías pedagógicas. - Experiencia en el uso de herramientas tecnológicas para la educación. - Capacidad para evaluar y mejorar planes de estudio con base en análisis de resultados de aprendizaje. - Capacidad de implementar enfoques pedagógicos novedosos y creativos que fomentan el pensamiento crítico, la colaboración y el aprendizaje autónomo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor demanda de programas de capacitación en el área pedagógica. - Oportunidades de desarrollo estratégico pedagógico mediante políticas y enfoques que promueven la inclusión educativa. - Participación en programas de formación y desarrollo profesional continuo. - La búsqueda de especialistas en pedagogía para el desarrollo de investigaciones para el descubrimiento de nuevas teorías y prácticas educativas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia práctica en áreas específicas de la pedagogía, como la educación técnica y de profesionales para educación básica y media. - Resistencia al cambio en algunos enfoques pedagógicos tradicionales que pueden no estar alineados con las demandas educativas actuales. - La falta de actualizaciones relacionadas con investigaciones y avances educativos podría perder los enfoques modernos de enseñanza personalizada o el uso de tecnologías emergentes. - Falta de habilidades empresariales en el desarrollador de contenido pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios constantes en las demandas educativas y que limite adaptarse a las nuevas necesidades del área de la educación. - La falta de acceso tecnológico que limite la implementación de nuevas metodologías pedagógicas basadas en herramientas digitales. - La falta de relación con las prácticas pedagógicas para fines auditables podría llevar a evaluaciones sesgadas o inexactas sobre la efectividad de los métodos de enseñanza, currículos o programas educativos. - La presión por optimizar los procesos y recursos durante una auditoría puede poner en riesgo proyectos pedagógicos que requieren tiempo, inversión y experimentación.

Análisis FODA: Auxiliar de auditoría interna especialista en infraestructura física

Este análisis FODA destaca cómo un especialista en infraestructura contribuye al equipo de auditoría interna en brindar una seguridad razonable de cumplimiento de los objetivos estratégicos para el desarrollo de espacios idóneos e inclusivos para propiciar un ambiente de estudio ideal en la institución, y evaluar la mitigación de riesgos por crecimiento poblacional estudiantil y espacios no idóneos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento técnico en diseño y análisis estructural, con capacidad para trabajar en proyectos complejos de infraestructura. - Conocimiento en normativa y trámites aplicados al área de construcción, asegurando que los proyectos cumplan con los estándares de seguridad y calidad. - Capacidad para gestionar riesgos de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - La auditoría interna puede revelar ineficiencias en los procesos de diseño, construcción o evaluación estructural. Esto permite al especialista proponer mejoras en la planificación, ejecución y revisión de proyectos, optimizando recursos y tiempos. - La auditoría interna puede destacar áreas donde los estándares de seguridad o las normativas estructurales no se están cumpliendo completamente. Esto brinda la oportunidad al especialista para implementar cambios que fortalezcan el cumplimiento normativo, mejorando la confiabilidad de las estructuras.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aunque puede tener un alto conocimiento técnico, el especialista puede carecer de conocimiento normativo financiero, tributario y de cumplimiento a nivel de educación. - La falta de relación con los procedimientos desarrollados en la auditoría interna, lo que podría dificultar su capacidad para responder adecuadamente a las preguntas o presentar la documentación requerida de manera eficiente. - La falta de comunicación o habilidades que impida la presentación de informes técnicos de manera clara y concisa. - La falta de identificación o gestión adecuada de los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actualizaciones frecuentes en los códigos de construcción o normativas de seguridad pueden poner en riesgo los proyectos que no se adapten rápidamente a las nuevas regulaciones. - Desarrollo de actividades de auditoría sin base a normativa técnica - Evaluación de gestión de riesgos diferentes al área de especialización sin los conocimientos técnicos necesarios.

Plan de educación continua

El plan de educación continua de la unidad de auditoría interna es formulado anualmente en base a los objetivos estratégicos propuestos por la institución y habilidades blandas para propiciar una comunicación asertiva entre la unidad con los distintos usuarios internos y externos. El plan se encuentra desarrollado de la siguiente forma:

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	
Período del plan: Del 01 de julio 2023 al 30 de junio 2024	Referencia P.T.
Preparado por: Wilbert Stanley Quintanilla Rodríguez	PCAP-001
Revisado por: Katherine Stefany Escolero Orellana	
Aprobado por: Julio César López Martínez	

OBJETIVO

Definir el plan de capacitación anual del personal de la unidad de auditoría interna, con el fin de contar con un equipo multidisciplinario y experto, que permita generar mayor valor a la institución de educación superior.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN	CARGO		
	DEA	Asistente especialista 1	Asistente especialista 2
Habilidades blandas			
Comunicación efectiva	X	X	X
Manejo de confrontaciones	X	X	X
Inteligencia emocional	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Liderazgo	X	X	X
Pensamiento crítico	X	X	X
Facilidad de adaptación	X	X	X
Capacitaciones institucionales, técnicas y regulatorias			
Modelo pedagógico institucional	X	X	X
Gestión de riesgos organizacionales - COSO ERM	X	X	X
Marco técnico para la práctica de la auditoría interna	X	X	X
Riesgos en construcción	X		X
Prevención en lavado de dinero y activos	X	X	X
Seguridad y salud ocupacional	X	X	
Marco regulatorio tributario	X	X	X
Marco regulatorio laboral	X	X	X
Redacción de informes de auditoría interna	X		
Gestión de la calidad	X	X	X
Formulación de planes educativos de pregrado	X	X	

Distribución de horas anuales

Con una carga de trabajo de 44 horas semanales por auditor, proporciona aproximadamente un total mensual de 176 horas y anual de 2,112 horas. El equipo es responsable de realizar todas las auditorías planificadas y cualquier trabajo no programado que surja a lo largo del año.

Las horas se han distribuido con base a la proyección de las siguientes actividades:

Actividad	% de tiempo	Horas totales anuales	Horas por trimestre
Actividades administrativas	10%	211	53
Actividades de aseguramiento	60%	1,267	317
Actividades de asesoramiento	5%	106	26
Seguimiento a planes de acción	15%	317	79
Actividades imprevistas	3%	63	16
Formación y capacitaciones	4%	84	21
Actividades de calidad	3%	63	16
Total	100%	2,112	528

Asignación de horas por actividades solicitadas, por requisito de ley o regulación y por priorización de riesgo:

No	Unidad/Actividad	Riesgo residual promedio	Nivel de exposición	Prioridad	% tiempo programado	Horas programadas por año
1	Actividad de aseguramiento solicitada	ND	ND	Alta	20%	253
2	Actividad de aseguramiento por requisito de ley o regulación	ND	ND	Alta	20%	253
3	Colecturía	5.33	Mayor	Alta	15%	190
4	Dirección académica	5.44	Mayor	Alta	15%	190
5	Coordinación de registro académico	5.00	Mayor	Alta	15%	190
6	Talento humano	3.50	Media	Media	5%	63
7	Coordinación de contabilidad y finanzas	3.86	Media	Media	5%	63
8	Coordinación administrativo-financiera	3.33	Media	Media	5%	63
Total					100%	1267

II. Recurso tecnológico necesario

Los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar las actividades son:

Equipos tecnológicos	Cantidad
Computadoras de escritorio	3
Computadoras portátiles	2
Impresora multifuncional a color	1
Teléfonos fijos	3
Teléfonos celulares	3

5. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades de la unidad contempla todas las actividades desarrolladas en el período definido del plan:

6. Revisión, seguimiento y actualización

La revisión, seguimiento y actualización del plan es clave para asegurar que siga siendo relevante, eficaz y alineado con los objetivos estratégicos de la organización, por lo que se deberá considerar lo siguiente:

1. Revisión del plan.

i. Frecuencia de revisión.

Realizar revisiones periódicas de manera trimestral y semestral, que permita lograr identificar cambios significativos, que puedan afectar en aspectos normativos, operativos, financieros o académicos de la institución.

ii. Adecuación de los riesgos.

Analizar el surgimiento de posibles riesgos o cambios, que puedan considerarse en el plan de auditoría interna.

iii. Adecuación de los objetivos estratégicos.

Revisión constante que el plan de auditoría interna se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

iv. Revisión de los recursos.

Verificar la disponibilidad de los recursos tanto humanos como tecnológicos y financieros para la ejecución de las auditorías planificadas.

v. Retroalimentación de auditorías previas.

Considerar cada uno de los resultados y hallazgos de las auditorías pasadas para realizar los ajustes correspondientes en la elaboración y actualización del plan de auditoría.

2. Seguimiento del plan.

i. Monitoreo continuo.

Realizar un seguimiento periódico del avance de ejecución de las auditorías planificadas, mediante el cumplimiento de plazo y período que se encuentra establecidos en el cronograma.

ii. Indicadores de desempeño.

La utilización de indicadores claves de desempeño, que permitan el progreso de la ejecución del plan.

iii. Gestión de desviaciones.

La identificación de desviaciones o inconsistencias que puedan estar descritas en el desarrollo de las actividades plasmadas en el cronograma o en el cumplimiento de los objetivos y el alcance de la auditoría interna.

iv. Informes de progreso.

Se deberá informar al consejo superior sobre el progreso de desarrollo del plan de auditoría, así como logros, desafíos, aspecto de mejoras y las áreas a evaluar en las posibles futuras auditorías.

3. Actualización del plan.

- Cambios en el entorno normativo.

Se deberá considerar cualquier cambio o mejora que pueda ser relevante para el desarrollo de la auditoría interna.

- Nuevas áreas de riesgos.

Monitoreo e identificación de las nuevas áreas que pueda considerarse de factor riesgo que pueda ser incorporadas en el plan de auditoría interna.

3.6. Modelo de documentos de evidencia de conformidad

Acta de aprobación del plan anual de auditoría

ACTA DE APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA		
Auditoría comprendida entre el período	Del 01 de julio 2023 al 30 de junio 2024	Referencia P.T.
Preparado por: Wilbert Stanley Quintanilla Rodríguez	Fecha: 01 de julio 2023	PAI-001
Revisado por: Katherine Stefany Escolero Orellana	Fecha: 01 de julio 2023	
Aprobado por: Julio César López Martínez	Fecha: 01 de julio 2023	
OBJETIVO		
Documentar la aprobación del plan anual de auditoría por parte del consejo de conformidad a la norma 9.4 de las NOGAI, asegurando que todas las partes interesadas estén informadas y de acuerdo con las actividades de auditoría planificadas para el período		
DATOS GENERALES DEL ACTA		
Fecha: _____	Hora de apertura: _____	Hora de cierre: _____
Preparado por: _____		ACTA No. _____
Lugar de la reunión: _____		
Participantes:		
NOMBRE	CARGO	FIRMA
EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA		
FASES DE EVALUACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
Conocimiento general de la IES	SI	
Obtención y análisis del plan estratégico de la institución	SI	
Conocimiento y valoración del apetito al riesgo de la institución	SI	
Análisis de la contribución de las unidades organizativas con los objetivos estratégicos	SI	
Identificación de riesgos por proceso de cada unidad organizativa	SI	
Análisis y evaluación de matriz de riesgos y controles.	SI	
Determinación del universo auditable en base a riesgo residual	SI	

EVALUACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE PARA EL PLAN DE AUDITORÍA

CRITERIO	EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Se consideraron todas las unidades organizativas y procesos de la IES?	SI	
¿La determinación del universo auditable se desarrolló en base al plan estratégico de la institución?	SI	
Se determinó a partir de qué nivel de exposición al riesgo se incluirán las unidades o procesos dentro del universo auditable.	SI	Se acuerda que cualquier unidad o proceso con un nivel de exposición al riesgo igual o superior a 'medio' será incluido en el universo auditable.
¿Se consideraron las expectativas y solicitudes del consejo y la alta dirección para la incorporación de actividades de aseguramiento y asesoramiento específicas?	SI	Se incluye actividad de aseguramiento a solicitud del consejo bajo el siguiente detalle: Aseguramiento de cumplimiento de aspectos legales definidos en la Ley de Educación Superior y su reglamento para el desarrollo de objetivo estratégico: Ampliación de oferta de educación superior a nivel de pregrado

Unidades/procesos por criticidad de riesgo:

CRITICIDAD DEL RIESGO	CANTIDAD	UNIDAD/PROCESO AUDITABLE
Extremo	1	1
Alto	5	5
Tolerable	8	8
Aceptable	10	0
TOTAL RIESGOS ESTRATÉGICOS	24	14

EVALUACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE PARA EL PLAN DE AUDITORÍA

CRITERIO	EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
¿Se consideraron todos los requerimientos normativos y de control interno recurrentes?	SI	
¿Se priorizaron las actividades de auditoría en el plan de auditoría?	SI	
¿Se definió en el plan el enfoque de las actividades de auditoría, y su objetivo y alcance?	SI	
¿Se requiere uso de especialistas y herramientas automáticas?	NO	
¿Se definió los recursos necesarios para el desarrollo del plan?	SI	
¿Se posee un cronograma de auditoría para el desarrollo de las actividades?	SI	

DESARROLLO**1. Presentación del equipo de auditoría**

Cargo	Nombre

2. Protocolo de comunicación que se utilizará entre la organización y el equipo de auditoría**3. Identificación de riesgos****4. Expectativas que tiene el director del área sobre la función de auditoría interna****5. ¿Cuáles son las situaciones que, para usted como director, más le preocupan de los procesos de sus coordinaciones?****6. ¿Existe algún tema adicional que usted considere importante comunicarnos que no hayamos tenido en cuenta en esta agenda?****7. Observaciones adicionales**

PROCESOS/COORDINACIONES A REVISAR POR SOLICITUD DE REUNIÓN				
No.	Procesos/Coordinaciones	Responsable	Cargo	Fecha

La presente reunión finaliza el día _____ a las _____ en la ciudad de _____.

Firmas y nombres de los asistentes:

Director / Consejo

Director Ejecutivo de Auditoría DEA

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del trabajo de investigación y de los resultados obtenidos, se puede concluir que:

1. La auditoría interna es una función indispensable en las instituciones de educación superior, fortaleciendo la capacidad para crear, proteger y preservar la generación de valor en los servicios de educación destinados al beneficio público.
2. Falta de implementación de enfoques basados en riesgos por el desconocimiento de marcos técnicos, como guías para la identificación, evaluación, priorización, mitigación y comunicación de riesgos en diversos niveles institucionales.
3. Las instancias de educación superior no designan personal clave para las actividades de gestión de riesgos, que contribuyan al desempeño de estrategias y logro de objetivos estratégicos institucionales
4. Las unidades de auditoría interna no desarrollan sus funciones bajo los lineamientos del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, incluidas las Normas Globales de Auditoría Interna las cuales guían la práctica profesional y las actividades de auditoría.
5. La falta de una correcta identificación de los universos auditables en los planes de auditoría interna, en consecuencia, a la ausencia de un enfoque basado en riesgos, que impide considerar áreas y procesos críticos con niveles significativos de riesgo residual.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar unidades de auditoría interna que contribuyan al cumplimiento de objetivos mediante la evaluación y mejora de procesos de gobierno, gestión de riesgo y control.
2. El desarrollo y fomento en las organizaciones educativas de nivel superior, un enfoque basado en riesgos, sugiriendo la implementación del marco técnico de gestión de riesgos COSO ERM 2017, el cual integra, la gestión de riesgos, con las estrategias y objetivos institucionales.
3. Designar personal clave para desarrollar las actividades de gestión de riesgos, considerando las estrategias y los objetivos estratégicos institucionales.
4. La adopción por parte de las unidades de auditoría interna del marco actualizado para la práctica profesional, que incluye las recién emitidas Normas Globales de Auditoría Interna, para desarrollar eficazmente la función de auditoría interna en el sector de educación superior.
5. Desarrollar los planes de auditoría interna con base en una evaluación de gestión de riesgos, que sirva de insumo para la definición de universos auditables de los planes, en cumplimiento a la Gestión de la Función de Auditoría Interna de las Normas Globales de Auditoría Interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (18 de diciembre de 1991). Ley de Impuesto sobre la Renta. El Salvador. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/82C26762-3265-4840-96F0-44B9D8A324AC.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (24 de julio de 1992). Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. El Salvador. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/D4353A4C-CB73-4B82-9B9E-C0C94B40DE34.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (12 de diciembre de 1996). Ley General de Educación. El Salvador. <https://www.mined.gob.sv/marco-legal-y-normativo/>
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (14 de diciembre de 2000). Código Tributario. El Salvador. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (14 de octubre de 2004). Ley de Educación Superior. El Salvador. <https://www.mined.gob.sv/download/decreto-no-468-ley-de-educacion-superior/>
- Dirección Nacional de Educación Superior. (s.f.). *Estadísticas de Educación Superior 2022*. <https://www.mined.gob.sv/educacion-superior/?wpdmc=informacion-estadistica-de-educacion-superior>
- Instituto de Auditores Internos de España. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*.
- Mazariego Flores, E. (2023). La legislación de la educación superior y la formación de profesionales en El Salvador. *La Universidad*, 3(3 y 4), 430-466. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/2655>
- Ministerio de Educación. (2009). HISTORIA Y REFORMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR.
- Rodríguez T., A. (s.f.). EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR. El Salvador. https://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/el_salvador_doc.pdf
- IIA EL SALVADOR. (n.d.). *Nosotros – CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA INTERNA 2024*. Instituto de Auditores Internos de El Salvador. Retrieved May 25, 2024, <https://www.iaielsalvador.org/nosotros/>

ANEXOS

Anexo No. 1: Entrevista



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



ENTREVISTA

Tema: Plan anual de auditoría interna basado en riesgos para instituciones especializadas de educación superior en el área de las ciencias sociales ubicadas en el distrito de santa tecla.

Dirigido a: Consejo superior

Objetivo: Recopilar información sobre los objetivos estratégicos definidos, la gestión de los riesgos y el rol de la auditoría interna, con el fin de elaborar un diagnóstico de aspectos claves a considerar en el plan de auditoría interna.

Finalidad: Contribuir a la creación de un plan de auditoría interna basado en riesgos, diseñado para su implementación efectiva en la unidad de auditoría interna de una institución de educación superior.

Declaratoria de confidencialidad:

La información suministrada será utilizada únicamente con propósitos académicos y manejada con la más estricta discreción.

Conocimiento de la entidad

1. ¿Qué posición desempeña dentro de la institución?

R// Miembro del consejo superior

2. ¿Cuánto tiempo lleva formando parte de la institución a la fecha?

R// 20 años

3. ¿Cómo influyen la misión, visión y valores en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la institución?

R// la institución toma su misión y visión como su razón de ser y permite que la institución pueda desarrollarse de la mejor manera. Es decir, que a raíz de tener claro los lineamientos establecidos de lo que se espera lograr (Misión), y lo que desea alcanzar (Visión), pueda facilitar a los nuevos usuarios, conocer y entender los orígenes y aspectos generales de la institución.

Por lo tanto, la misión y visión influye significativamente para la elaboración de los planes estratégicos y de acción para mantener a la institución a nivel de vanguardia. En los últimos años se han realizado ajustes a la misión y visión debido a la evolución que surge a través del paso de los años y por el motivo que la institución logró alcanzar su visión anterior, por lo que es factible desarrollar y aplicar programas estratégicos en función de lograrlo.

En cuanto a los valores se espera que los colaboradores que ingresan a la institución sean personas honestas, transparentes, sinceras, sean gente de bien. Desde la perspectiva de la enseñanza se espera mantener un enfoque de innovación, aprender a aprender y que cada colaborador tenga características particulares que, al considerarse, serán acordes al área en la que se van a desempeñar.

4. ¿Qué objetivos se han implementado en la institución para el logro de las estrategias propuestas?

R// Cada estrategia tendrá su propio objetivo, desde la función del área administrativa, es la necesidad de proveer de recursos financieros y de personal para el logro de las actividades académicas, que busca vender a los estudiantes una forma diferente de estudio.

A finales del 2022 e inicios del 2023 se trabajó en un nuevo plan de desarrollo estratégico, el cuál consta de 8 líneas estratégicas que se esperan desarrollar en un período de 5 años, trabajando por el momento en fortalecer aspectos financieros.

5. ¿Qué planes de acción se ejecutan para el cumplimiento de los objetivos de la institución?

R// Uno de los principales planes de acción es el levantamiento de todos los procesos académicos, financieros y administrativos. Se ha iniciado por el levantamiento de procedimientos académicos, relacionados con los servicios que ofrece la institución, como carreras de pregrado y educación continuada. Se pueden enlistar aproximadamente 80 procesos, por lo que se espera continuar con el área administrativa y financiera, hasta cubrir todas las áreas de la institución.

Entre otros planes de acción están de atracción de estudiantes mediante la prospección, de proyecciones financieras para el cumplimiento del servicio al cliente, de seguimiento al estudiante, centrándose que el estudiante encuentre valor en la institución por medio de su educación, explotación vocacional y un servicio personalizado, actuando conforme a las situaciones particulares de cada estudiante.

Gestión de riesgos institucionales

6. ¿Cómo gestionan los riesgos? Puede realizar una breve narración del ciclo de gestión de riesgos que realizan

R// La gestión de riesgos más completa y ordenada con la que se cuenta es la de prevención de lavado de dinero y de activos. Entre otra gestión de riesgos que realiza la institución:

Ingresos: No recibir efectivo en la institución y se busca evitar la aplicación de pagos de estudiantes manualmente, por medio de aplicativos informáticos.

Riesgos de cumplimiento académico: Se tienen previamente definidos los requisitos que deben cumplir los estudiantes enlistados en las diferentes leyes y reglamentos académicos, como el de ingreso a la institución de estudiantes (nuevo ingreso, si aplica por equivalencias, reingreso), graduación, planes de estudio aprobados, verificación que los docentes cumplan con las condiciones para impartir clases, entre otros.

Activo fijo. En cuanto al activo fijo no se tiene una buena gestión o un control del equipo que se le asigna a cada personal, lo que pone en riesgo a la institución de que este equipo pueda ser dañado porque no se le da la debida continuidad al equipo.

Costo financiero: Estas medidas se decidan en el momento no se tienen escritas o no están debidamente estipuladas.

7. ¿De qué manera se asegura de que todos los niveles de la institución comprenden y aplican la gestión de riesgos en sus funciones diarias?

R// Se busca informar por medio de capacitaciones constantes, por correos y comunicación verbal.

8. ¿El apetito al riesgo aceptado por la institución se encuentra alineado con las estrategias propuestas?

R// Somos una institución de beneficio público, no buscamos correr riesgos, se observa el entorno y se reajustan planes conforme el entorno, se analizan y modifican en la marcha. Lo que más se está buscando como institución no es crecer en población, más bien diversificar las carreras que se ofrecen y fortalecer la enseñanza.

9. ¿Qué métricas aplican para priorizar los riesgos y cómo los categorizan?

R// No se tiene una matriz construida que facilite la priorización de estos, no estando documentados ni categorizados.

10. En relación con la actividad de educación superior ¿Que riesgos han sido identificados que de materializarse afectarían a las estrategias y objetivos propuestos?

R// Se han podido identificar como las políticas del gobierno y no desarrollar o diversificar los planes de estudio, ya que ahora los estudiantes no quieren estudiar 5 años de carrera, les interesa o les resulta más llamativo las carreras cortas.

11. ¿Qué áreas de la institución considera que son claves o indispensables con relación a la priorización de riesgos?

R// Entre las áreas están:

Área académica: Son quienes entregan el servicio, contratan, determinan los diferentes vínculos con la institución para el desarrollo de las actividades con los estudiantes.

Área de prospección: Su finalidad es vender de una manera eficaz las carreras que se ofrecen a los estudiantes, que puedan entender el valor de estas.

Contabilidad: Registro de las transacciones de la institución

Servicio de IT: Ejecutan las acciones en los aplicativos informáticos académicos y administrativos

12. ¿Las medidas de control que aplica la institución para mitigar los riesgos identificados se encuentran previamente definidas o se consideran solo en el momento de la posible materialización del riesgo?

R// Se poseen medidas de control que se aplican en el área académica y cobros, por ejemplo, pero no se encuentran escritas o documentadas.

13. ¿En qué niveles de la institución se informan las estrategias adoptadas, los riesgos identificados, la evaluación de riesgos y el monitoreo y control de riesgos?

R// La información de las estrategias adoptadas son comunicadas a todo el personal, se informan generalmente por reuniones o correos, o cada jefe de área con su equipo. Para la información de los riesgos, solo se hace énfasis en lavado de dinero, dando sesiones a nuevos colaboradores en los procesos. En el caso de evaluación de riesgos y monitoreo y control no se aplica.

14. Desde su gestión ¿Que riesgos se materializaron en una forma negativa y cuál fue el impacto en la institución?

R// El riesgo más grande fue el de la prospección, ya que se descubrió que los colaboradores encargados de la actividad de prospección no construían adecuadamente la conceptualización del servicio que se le va a vender al estudiante, dando por hecho de que hablaban. En la institución, quien paga el servicio es el padre del estudiante y se tenían comentarios como “Mi papá no entendía a que me iba a dedicar”. Esto impactó significativamente en bajas en las inscripciones, teniendo un 40% de deserción de los que hacían el examen de admisión.

15. Desde su experiencia y conocimiento de la institución ¿Cuáles cree que son las principales causas que contribuyeron a que se materialicen esos riesgos?

R// -Falta de conocimiento del personal para poder entender el objetivo de la institución.

-Falta de como informar las carreras de la escuela, ya que se estaban ofreciendo con un lenguaje no familiarizado con el cliente (estudiantes y padres de familia).

Función de la auditoría interna

16. ¿Qué funciones y responsabilidades considera posee un auditor interno en una institución?

R// Principalmente se espera que el auditor tenga conocimiento pleno de la institución, tener la característica de enseñar al usuario, que posea buena comunicación, puntualidad y que realice observaciones constantes en los procesos.

17. ¿Qué implicaciones y desafíos afronta la institución con relación a la gestión de riesgos debido a la ausencia de una unidad de auditoría interna?

R// La principal implicación es que no se posee la estructura necesaria en gestión de riesgos para poder ser sometidos a procesos de auditoría interna.

18. ¿Cómo ha influido la ausencia de una auditoría interna en la capacidad de la institución para cumplir con las diferentes normativas y regulaciones que intervienen en la educación superior?

R// Ha influido en que no se revisa constantemente los procesos, se observan cuando ya está el problema o se tuvo consecuencias.

19. ¿Existe alguna normativa interna de la institución que requiera la existencia de una unidad de auditoría o auditor interno?

R// Se mencionan en los estatutos de la institución, a decisión de las instancias superiores nombrarlo.

20. ¿Considera usted, que el poseer la documentación y herramientas necesarias para la implementación efectiva de una auditoría interna desarrollando un plan de auditoría, ayudaría a la gestión de riesgos y al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

R// Si, considero que al poseer información y herramientas específicas para implementarlo sería de beneficio para la institución