



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Itinerario II - Auditoría Forense Empresarial: Auditoría Interna y la Administración de Riesgos (E.R.M.)

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Itinerario II - Auditoría Forense Empresarial: Auditoría Interna y la Administración de Riesgos (E.R.M.)

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Contabilidad y Auditoría	VIII

Autor:

Ganchozo López Miguel Ángel



Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Itinerario II - Auditoría Forense Empresarial: Auditoría Interna y la Administración de Riesgos (E.R.M.)

Guía didáctica

Ganchozo López Miguel Ángel

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-392-0



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

22 de marzo, 2022

Índice

1. Datos de información.....	7
1.1. Presentación de la asignatura	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura	8
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	10
Primer bimestre.....	10
Resultado de aprendizaje 1	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	10
Semana 1	11
Unidad 1. El Gobierno Corporativo	11
1.1. Definición	11
1.2. Principios de Gobierno Corporativo.....	11
Actividades de aprendizaje recomendadas	13
Semana 2	13
Actividades de aprendizaje recomendadas	15
Semana 3	15
1.3. Principios para un sistema de gobernabilidad del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)	15
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
Semana 4	16
1.4. Normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo.....	16
1.5. Contribución de la auditoría interna con el gobierno corporativo ..	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
Autoevaluación 1	21
Semana 5	24

Unidad 2. Administración del riesgo empresarial o E.R.M.....	24
2.1. Definición del E.R.M.....	24
2.2. Logro de objetivos	24
Actividades de aprendizaje recomendadas	25
Semana 6	26
2.3. Componentes del E.R.M.....	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	28
Semana 7	28
2.4. Relación entre objetivos y componentes	29
2.5. El marco COSO-ERM 2017.....	29
Actividades finales del bimestre	30
Semana 8	31
Segundo bimestre	32
Resultado de aprendizaje 1	32
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	32
Semana 9	32
2.6. Efectividad y limitaciones	33
Actividades de aprendizaje recomendadas	33
Autoevaluación 2	35
Semana 10	38
Unidad 3. Auditoría interna y la administración de riesgo empresarial.....	38
3.1. Responsabilidad por el E.R.M.	38
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Semana 11	40
3.2. Beneficios del E.R.M.....	40
Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Semana 12	41

3.3. Aseguramiento en el E.R.M. por la Auditoría Interna	41
Actividades de aprendizaje recomendadas	43
Semana 13	43
3.4. Servicios que presta la auditoría interna.....	44
Actividades de aprendizaje recomendadas	44
Semana 14	45
3.5. Salvaguardas	45
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Semana 15	47
3.6. Destrezas y cuerpo de conocimientos	47
Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Autoevaluación 3	49
Actividades finales del bimestre.....	52
Semana 16	52
4. Solucionario	53
5. Referencias bibliográficas	58
6. Anexos	59



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo
- Pensamiento crítico y reflexivo
- Comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Integra capacidades científico – teóricas y técnico – instrumentales en los campos de la contabilidad, auditoría - control y administración financiera, para optimizar la respuesta a las exigencias y necesidades del desarrollo de las empresas prioritarias del sector económico productivo que requieren de la intervención de la profesión contable.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Carencia de la auditoría interna y gestión de riesgos, que permitan la mejora continua en los procesos de control y el cumplimiento de los objetivos institucionales, el manejo adecuado de los recursos y aplicación de las disposiciones legales vigentes para transparentar la información económica-financiera.



2. Metodología de aprendizaje

La metodología de aprendizaje que se utilizará para desarrollar el tratamiento de los contenidos en el primer y segundo bimestre de la asignatura auditoría interna y la administración de riesgos (E.R.M.), estará basada en el texto básico de Estupiñán (2015) (2a. ed.), donde se encontrará resolución de problemas o casos, la misma que permitirá al estudiante comprender el fundamento teórico a través de la lectura comprensiva y analítica para luego ponerla en práctica por medio de la propia metodología de la auditoría interna basada en la norma ISO 31000.

Esta metodología fortalecerá en el estudiante las capacidades de análisis, y reflexión a través del autoaprendizaje y del estudio de casos basados en la experiencia y contexto de escenarios reales que le llevarán a meditar sobre la importancia de trabajar bajo estándares de sistemas de gestión y métodos de investigación de diferentes expertos que promueven la cultura de una formación integral de riesgos en el logro rentable de la organización y el alcance de sus objetivos.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Explica las definiciones, principios y elementos de la auditoría interna para aportar al gobierno empresarial respecto a la valoración y respuesta al riesgo empresarial para proponer acciones de mejora.

La auditoría interna es una actividad que suele proporcionar independencia a los gestores del sistema de gestión de riesgos, frente a la alta dirección para obtener información confiable sobre el desempeño de las actividades relacionadas con el tratamiento y la gestión de riesgos.

Por ello, se prevé iniciar el estudio de los contenidos del gobierno corporativo, administración del riesgo empresarial o ERM, describiendo el marco de referencia de la gestión del riesgo, sumado a ello, el apoyo de diversos recursos como el texto básico, guía didáctica virtualizada, casos prácticos de investigación, y aplicación, sin dejar de lado el uso de los recursos educativos abiertos (REA); esto fortalecerá el aprendizaje y comprensión de la asignatura. Además, se contará con su opinión en diversas actividades planificadas como foros de discusión, video colaboración y la validación de su conocimiento a través de las evaluaciones parciales en línea y autoevaluaciones en cada unidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Unidad 1. El Gobierno Corporativo

¡Bienvenido! Apreciado estudiante, iniciamos el primer bimestre de estudio con contenidos relacionados con la definición y principios de un buen Gobierno Corporativo. ¡Empecemos!

1.1. Definición

El gobierno corporativo (GC) es una herramienta que busca la consolidación de los órganos de control y sus gestiones mediante la combinación de principios y técnicas que crean valor en las compañías y generan confianza entre los accionistas y grupos de interés (Torres y Correa, 2021).

Para comprender de forma extensa sobre este tema, lo invito a realizar una lectura comprensiva y analítica del capítulo 15 del texto básico, donde menciona al gobierno corporativo como un sistema interno donde se establecen directrices a seguir en el desarrollo del ejercicio con la finalidad de lograr objetividad, equidad y transparencia e identificando la gestión del consejo de administración o junta directiva.

Algo a tener en cuenta es que este sistema de gobierno corporativo junto a la administración del riesgo empresarial o E.R.M., lograron tomar mayor relevancia debido a las crisis conocidas en los casos Parmalat, WorldCom, Enron, Andersen, entre otros; la falta de transparencia junto a los hechos irregulares que se observaron en la información financiera resultó desapercibida por los entes de control gubernamentales, accionistas y demás partes relacionadas.

1.2. Principios de Gobierno Corporativo

Con el objetivo de favorecer el crecimiento económico sostenible y la estabilidad y eficiencia económica, la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) en colaboración con el G20 publicó en 1999 y revisó en 2014 y 2015 los principios de gobierno corporativo que se convirtieron en un referente internacional para inversores, legisladores

y otros interesados a nivel mundial. Contribuyen a los legisladores a valorar y optimizar el marco legal, institucional y la parte reglamentaria del propio gobierno corporativo, ya que estos son accesibles, comprensibles y concisos. (OCDE, 2016)

Con base a la lectura comprensiva del texto básico capítulo 15, sobre los principios de gobierno corporativo, lo invito a prestar atención a los siguientes literales y en lo posterior encontrará la definición de cada uno de los ellos, los cuales identifican los fundamentos de un buen gobierno corporativo y brindan una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional.

- a. Base para un marco eficaz de gobierno corporativo
- b. Derechos y equidad de los accionistas
- c. Inversiones institucionales, mercados de valores y otros intermediarios
- d. El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo
- e. Divulgación de información y transparencia
- f. Las responsabilidades del consejo de administración

1.2.1. Base para un marco eficaz de gobierno corporativo

Garantizar el marco de gobierno corporativo deberá promover la equidad y transparencia de los mercados, además de promover una asignación eficiente de recursos. Este marco también deberá ser coherente con el Estado de Derecho respaldando los procesos de ejecución y supervisión de manera eficaz (OCDE, 2016).

Para que un gobierno corporativo sea eficaz, se necesita que el marco reglamentario, institucional y legislativo sea sólido y un lugar donde los agentes de mercado puedan confiar. El gobierno corporativo suele basarse en leyes, sistemas, prácticas empresariales, entre otros, que son propios de los países, así que los elementos reglamentarios y legislativos de este marco son complementados con elementos jurídicos.

1.2.2. Derechos y equidad de los accionistas

Con este marco de gobierno corporativo se pretende facilitar y proteger el ejercicio de los derechos de accionistas, además de garantizar un trato equitativo donde incluya también a los extranjeros y minoritarios. Sin

embargo, no puede llevarse a cabo mediante consultas las gestiones de la empresa, ya que el accionario se compone de instituciones o individuos con capacidad, objetivos y diversos intereses de inversión.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice los principios del gobierno corporativo del OCDE y del G20; [Principios de gobierno corporativo](#) que contribuirá de manera excelente la comprensión del tema en estudio.*



Semana 2

Querido estudiante en esta semana continuamos con la revisión de los principios de gobierno corporativo por lo que los invito a prestar atención a su contenido.

1.2.3. Inversiones institucionales, mercados de valores y otros intermediarios

Enfocarse en facilitar que los mercados de valores tengan un desarrollo que contribuya al buen gobierno corporativo y proveer incentivos sólidos en la cadena de inversión, son aspectos que el marco de gobierno corporativo debe proporcionar. Sin embargo, para que este resulte eficaz, se debe implementar tomando en consideración la realidad económica del espacio en donde se pretende aplicar.

1.2.4. El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo

Es importante mencionar que, el propio marco de gobierno corporativo procura reconocer los derechos de las partes interesadas que disponga el ordenamiento jurídico o estén preparados en alianza mutua, animando de esta manera la cooperación activa entre las partes interesadas y las sociedades, con la finalidad de generar empleo y riqueza, además de pensar desde el aspecto financiero en la sostenibilidad de empresas sólidas.

Para alcanzar una mejor comprensión del tema es importante revisar la matriz de partes interesadas que consta en el anexo 1 de la guía, en la cual podrá formarse una idea acerca de la matriz de partes interesadas.

Matriz de partes interesadas

Como pudo observar en el anexo 1 matriz de partes interesadas, muestra la categoría, tipo y motivo de consideración, así también, los requisitos correspondientes a la manera como la empresa cumple con la expectativa de una parte interesada y su afectación.

¡Excelente! Ahora puede ver explicada, ilustrativamente y ejemplarizada la estructura de la matriz de partes interesadas. Demos paso al siguiente tema de estudio.

1.2.5. Divulgación de información y transparencia

Este principio indica que el propio marco de gobierno corporativo deberá garantizar la comunicación de los aspectos relevantes relativos a la empresa de manera precisa y oportuna, incluyendo su situación financiera en la que se encuentre resultados y órganos de gobierno. (OCDE, 2016)

Para contribuir a que los usuarios externos comprendan de mejor manera la estructura, actividades que desarrollan las empresas, su relación con la comunidad y sus políticas es que se realiza la revelación de datos. Este principio indica que como mínimo se revelará información relevante acerca de:

- a. Resultados financieros y de explotación de la empresa
- b. Objetivos e información no financiera de la empresa
- c. Los mayores accionistas
- d. Sobre los miembros del consejo de administración
- e. Operaciones con partes vinculadas
- f. Factores previsible de riesgos
- g. Información relacionada con empleados y partes interesadas
- h. Estructura y políticas de gobierno

1.2.6. Las responsabilidades del consejo de administración

Este principio señala que el marco para el gobierno corporativo debe garantizar la rendición de cuentas ante los accionistas y la propia empresa,

la orientación estratégica y el control efectivo que debe tener la dirección por medio del consejo de administración. (OCDE, 2016)

El Consejo de administración no solo es el encargado de dirigir la estrategia corporativa, además debe controlar los resultados de la dirección, brindando rentabilidad a los accionistas, evitando así conflictos de intereses generando equilibrio contra los requerimientos que gestiona la empresa. Por lo cual debe supervisar el sistema de gestión de riesgos y garantizar que se cumple con la legislación aplicable.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Continúe con el análisis de los principios de gobierno corporativo; [Principios de gobierno corporativo](#) que aportará de mejor manera en la comprensión del tema en estudio.*
- *Relacione los principios de gobierno corporativo con los principios de acuerdo a la ISO 31000:2018 y establezca semejanzas y diferencias.*



Semana 3

Señor estudiante en la presente semana corresponde analizar los principios para un sistema de gobernabilidad por lo que lo invito a prestar atención a su contenido.

1.3. Principios para un sistema de gobernabilidad del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)

El 5 de julio de 2005, en una Asamblea General, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) desarrollo principios para un sistema de gobernabilidad, los cuales están divididos en tres partes, en el siguiente recurso le ofrecemos el detalle del sistema de gobernabilidad:

[Principios para un sistema de gobernabilidad del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito \(WOCCU\)](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Revise los principios de gobernabilidad propuestos por WOCCU; **Governance Principles** que contribuirá de mejor manera en la comprensión del tema en estudio.*



Semana 4

Estimado estudiante en esta semana analizaremos las normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo por lo que lo invito a participar activamente prestando atención a su contenido.

1.4. Normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo

Las normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo fueron emitidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en septiembre del año 2020, en donde se refiere como gobierno corporativo a aquel sistema de dirección y control de las sociedades mercantiles que proporciona mecanismos que protejan los intereses de la compañía, sus socios o accionistas, además de monitorear el uso eficiente de los recursos y la creación de valor.

Por lo anterior, las empresas pueden incorporar en sus actividades los lineamientos y principios que propone la norma. Los principios en los que se fundamenta son:

- Igualdad.** – Esta se refiere a que los accionistas y personas relacionadas deben tener un trato equitativo y justo, con esto la compañía lograría una administración responsable y honesta.
- Transparencia.** – se refiere a la obligación que se tiene en informar y rendir cuentas de las operaciones que realiza la compañía.
- Responsabilidad.** – indica que la sustentabilidad de la compañía debe ser velada por el gobierno corporativo.

- d. **Voluntariedad.** – se refiere a que los principios y lineamientos de las normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo son de aplicación voluntaria.

A su vez, la norma propone siete lineamientos los cuales se centran en:

- a. Derecho de accionistas y trato equitativo
- b. Junta general o asamblea de accionistas
- c. Directorio
- d. Gobierno familiar
- e. Arquitectura de control
- f. Transparencia e información financiera y no financiera
- g. Medidas para mitigar la corrupción empresarial

1.4.1. Medidas para mitigar la corrupción empresarial

De los anteriores lineamientos mencionados, nos centramos en la relacionada a las medidas para mitigar la corrupción empresarial, donde se hace énfasis en la corrupción, alegando que esta afecta a la gobernanza de las compañías, las instituciones de carácter democrático, la competitividad internacional y produce un desaliento para las inversiones.

Para combatir los actos de corrupción como son los sobornos, ofrecimiento, extorsión, entre otros, se vuelven factores claves la integridad, transparencia y la entereza en los sectores tanto públicos como privados. Las compañías toman un rol importante en la lucha contra estas prácticas y es esencial la adopción de prácticas corporativas para diseminar una cultura ética, motivo por los cuales las compañías necesitan identificar aquellas prácticas que resultan indebidas aplicando respectivos controles que les permitan combatirlas y a su vez medidas para mitigar los daños eventuales que se deriven.

Tomando como base los lineamientos derivados de la guía de la OCDE con la que se busca combatir la solicitud de soborno, extorsión y cohecho, las compañías deberían:

- a. No realizar la promesa, ofrecimiento o realización de pagos o ventajas indebidas a los propios servidores públicos o terceros.
- b. Adoptar o desarrollar controles internos apropiados, programas de ética y medidas para detectar y prevenir el cohecho o alguna otra forma de corrupción.

- c. Asegurarse que los procesos se encuentren debidamente documentados relacionados a la contratación, y que su remuneración este acorde a los servicios legítimos.
- d. Transparencia en las actividades de combate contra la corrupción, sobornos y extorsión.
- e. Se debe promover el cumplimiento de las políticas, programas de ética, controles internos de la compañía, además del cumplimiento contra los sobornos, corrupción, extorsión mediante una adecuada diseminación de las propias políticas por medio de capacitaciones y procedimientos disciplinarios.
- f. No ofrecer contribuciones que resulten ilegales a candidatos de partidos u otras organizaciones políticas para puestos de gobierno.
- g. Tener canales de comunicación adecuados entre la compañía con cualquier empleado, agente o personero que tuviera conocimiento de prácticas indebidas que se estuviesen cometiendo.
- h. Los potenciales actos de prácticas indebidas o corrupción que la compañía tenga conocimiento deben ser documentados e investigados adecuadamente.
- i. Para evitar que se repitan actos de corrupción que se hayan identificado se deben adoptar medidas correctivas con el fin de evitar que esta se repita.

1.5. Contribución de la auditoría interna con el gobierno corporativo

Las Normas Internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna son el marco normativo de la profesión, establecido por el Instituto de Auditores Internos (IAI). Indistintamente del tipo de servicios que la auditoría interna proporcione, las normas son muy claras al establecer que “la actividad de auditoría interna debe de ser independiente y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo” (Norma 1100).

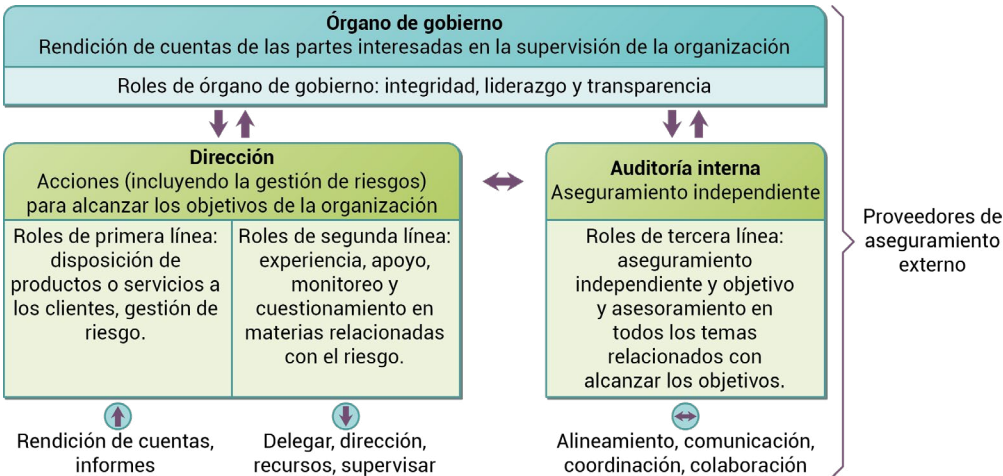
A este respecto, las normas reconocen la existencia de impedimentos potenciales a nivel individual y organizativo que pueden afectar esta

objetividad e independencia, como “el conflicto de intereses personales; limitaciones al alcance; restricciones al acceso a los registros, al personal y a los bienes, y limitaciones de recursos (fondos)” (Instituto de Auditores Internos de España, 2021, p.11).

1.5.1. Modelo de las tres líneas

La implementación de este modelo es una alternativa por la que las compañías solventan estos impedimentos y garantizan la objetividad e independencia requerida por auditoría interna.

Figura 1.
Relación de la auditoría interna con el gobierno corporativo.



Nota. Modelo de las tres líneas del IAI (2020).

Como puede observar en la figura 1, el modelo de las tres líneas de defensa, propone tres niveles de actividad para garantizar que la gestión y la supervisión de los riesgos se realiza de forma eficaz. La primera línea de defensa tiene la responsabilidad de identificar, analizar y mitigar los riesgos de la operativa cotidiana; la segunda línea facilitar la definición e implementación de los procesos de gestión de riesgos y supervisar su adecuada ejecución.

Las responsabilidades de la primera línea se orientan a procesos o departamentos específicos, mientras que la responsabilidad de la segunda línea es de carácter transversal. Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente sobre procesos y controles, tal como auditoría interna, constituirían la tercera línea de defensa.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Revise las normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo; [Código de gobernanza](#) que aportará de mejor manera en la comprensión del tema en estudio.*
- *Desarrolle la autoevaluación 1 donde las preguntas diseñadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad conocer el grado de comprensión de los temas de la unidad 1 relacionados con el gobierno corporativo. En caso de que tenga dificultad para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.*



Autoevaluación 1

Instrucciones: lea atentamente las preguntas propuestas y seleccione una o más opciones de respuesta según corresponda.

1. Es un sistema interno dentro de una organización, mediante el cual se establecen lineamientos que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad.
 - a. Gobierno Corporativo.
 - b. Administración del riesgo.
 - c. Componentes del E.R.M.
 - d. Actividades de control.
2. Identifique las tres dimensiones de desarrollo sostenible sobre las que fueron expresados los principios de gobierno corporativo.
 - a. Enriquecer el crecimiento económico.
 - b. Promover el desarrollo humano y social.
 - c. Protección del medio ambiente.
 - d. Prevenir el enriquecimiento ilícito.
3. Identifique dos de los principios de gobierno corporativo emitidos por el OECD.
 - a. Base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
 - b. Derecho y equidad de los accionistas.
 - c. Objetivos de la compañía.
 - d. Participación en el derecho al voto.

4. Seleccione dos de los principios de gobierno corporativo emitidos por el OECD.
 - a. Inversiones institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
 - b. Revelación del riesgo.
 - c. Política de inversión.
 - d. El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.

5. Identifique dos de los principios de gobierno corporativo emitidos por el OECD.
 - a. Objetivos de la compañía.
 - b. Divulgación de información y transparencia.
 - c. Las responsabilidades del consejo de administración.
 - d. Revelación del riesgo.

6. Relacione los siguientes principios según corresponda.

Principios	Descripción
1. Derecho y equidad de los accionistas.	a. El propio marco de gobierno corporativo deberá garantizar la comunicación de los aspectos relevantes relativos a la empresa de manera precisa y oportuna, incluyendo su situación financiera en la que se encuentre resultados y órganos de gobierno.
2. El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.	b. Pretende facilitar y proteger el ejercicio de los derechos de accionistas, además de garantizar un trato equitativo donde incluya también a los extranjeros y minoritarios.
3. Divulgación de información y transparencia.	c. El propio marco de gobierno corporativo procura reconocer los derechos de las partes interesadas que disponga el ordenamiento jurídico o estén preparados en alianza mutua.
4. Las responsabilidades del consejo de administración.	d. Garantizar el marco de gobierno corporativo deberá promover la equidad y transparencia de los mercados, además de promover una asignación eficiente de recursos.

- a. 1b, 2c, 3a, 4d.
- b. 1a, 2b, 3d, 4c.
- c. 1d, 2c, 3b, 4a.
- d. 1a, 2d, 3c, 4b.

7. El principio de gobernabilidad donde se espera que todas las instituciones financieras operen de una manera transparente es:
- a. Gobernabilidad externa.
 - b. Gobernabilidad interna.
 - c. Gobernabilidad individual.
 - d. Derecho y equidad de los accionistas.
8. El principio de gobernabilidad que define las responsabilidades y la rendición de cuentas por parte de la asamblea general, la junta directiva o consejo de administración, gerencia y del personal, es:
- a. Gobernabilidad externa.
 - b. Gobernabilidad interna.
 - c. Gobernabilidad individual.
 - d. Derecho y equidad de los accionistas.
9. El principio de gobernabilidad que busca asegurarse que la cooperativa de ahorro y crédito tenga directores y gerentes que sean capaces de cumplir la gobernabilidad es:
- a. Gobernabilidad externa.
 - b. Gobernabilidad interna.
 - c. Gobernabilidad individual.
 - d. Derecho y equidad de los accionistas.
10. () El Gobierno Corporativo y el E.R.M., van entrelazados y orientados hacia el control operativo, legislativo, financiero, logístico y de medio ambiente.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 2. Administración del riesgo empresarial o E.R.M.

Apreciado estudiante en esta semana analizaremos la administración del riesgo empresarial o E.R.M. por lo que lo animo a participar activamente prestando atención en su contenido.

2.1. Definición del E.R.M.

Es un proceso ejecutado de manera continua con todo el personal de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales, gestionar los riesgos y proporcionar seguridad razonable sobre los objetivos (Calle et al., 2020). El sistema E.R.M. es parte de las buenas prácticas de gestión empresarial, por ende, es un proceso que nos ayuda a tratar de manera eficaz la incertidumbre al identificar las oportunidades y riesgos optimizando a su vez la capacidad de generar valor.

Para el estudio de la definición del E.R.M. lo animo a continuar con la lectura comprensiva del texto básico sobre el tema en el capítulo 4 donde presenta definición y a su vez refleja ciertos conceptos fundamentales detallados en la misma.

2.2. Logro de objetivos

La administración de riesgo empresarial y su estructura conceptual está enfocada al logro de objetivos de la entidad, pues esta se encuentra dividida en cuatro categorías:

- a. Estratégica. – Relacionado con las metas de alto nivel, que apoyan y están alineadas a la misión de la entidad.
- b. Operaciones. – Relacionada con el uso eficiente y efectivo de los recursos de la entidad.
- c. Presentación de reportes. – Enfocado en la confiabilidad que se debe tener en la presentación de reportes.
- d. Cumplimiento. – Indica que debe haber un cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes.

Al realizar la categorización de los objetivos se obtiene un centro de atención por separado de los aspectos del E.R.M.; sin embargo, podría darse el caso que un objetivo particular se posicione en una o más categorías. Esta categorización direcciona las diversas necesidades que se le presenten a la entidad pudiendo a su vez ser responsabilidad directa de ciertos ejecutivos, además, permite diferenciar entre lo que se tenía previsto esperar de cada una de estas categorías.

Debido a que los objetivos afines a la confiabilidad en la presentación de reportes y cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes forman parte del control de la entidad, es de esperarse que la seguridad razonable del logro de objetivos sea provista por la administración de riesgos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice los tres bloques de marcos de gestión de riesgos conforme al enfoque estratégico y con base en su contenido complete la siguiente matriz detallando las diferencias que existen entre COSO-ERM y la norma ISO 31000.*

Tabla 1.
Marcos de referencia para la gestión de riesgos.

Enfoque estratégico	Descripción	Estándar/Marco
Objetivos de la compañía		
Objetivos de control y/o cumplimiento		
Regulatorio		

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Distinguido estudiante observe las diferencias entre estos tres bloques y como se resulta importante estos estándares proporcionando características fundamentales como: Implementación de un enfoque a nivel de empresa, con apoyo a nivel ejecutivo; definición formal de la estructura organizativa y asignación de responsabilidades; establecimiento y comunicación de los objetivos y actividades del proceso de gestión; entendimiento y asignación de responsabilidad en la definición del

apetito de riesgo y de los límites de tolerancia aceptables; Instauración de procesos estructurados y documentados de identificación, gestión, supervisión y reporting de riesgos.



Semana 6

Apreciado estudiante en esta semana analizaremos la administración del riesgo empresarial o E.R.M. y los componentes que la conforman, por lo que lo animo a participar activamente prestando atención en su contenido.

2.3. Componentes del E.R.M.

Son ocho los componentes que conforman el E.R.M. los cuales están interrelacionados entre sí, puesto que cada uno de ellos están derivados de la forma en que la administración opera un riesgo empresarial siendo parte a su vez del proceso administrativo. Los componentes a los que nos referimos son:

- a. Ambiente interno
- b. Establecimiento de objetivos
- c. Identificación de eventos
- d. Valoración del riesgo
- e. Respuesta al riesgo
- f. Actividades de control
- g. Información y comunicación
- h. Monitoreo

En la administración de riesgo empresarial E.R.M. cualquier componente que la conforma puede e influye en otro ya que es un proceso multidireccional.

2.3.1. Ambiente interno

El ambiente interno para Sánchez (2015) “abarca el entorno de una organización, influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos y, cómo se estructuran las actividades del negocio” (p. 45). Además, se instauran las bases sobre la manera en la que será percibido el riesgo y a su vez direccionado por la propia gente de la entidad.

2.3.2. Establecimiento de objetivos

Para Sánchez (2015) “las empresas deberán establecer los objetivos a fin de que se pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución” (p. 45). El establecimiento de objetivos debe darse antes que la administración identifique potenciales eventos que puedan afectarlos; por ello, el E.R.M. toma relevancia al garantizar que existe un proceso para establecer objetivos que está en funcionamiento por parte de la administración, siendo estos objetivos acordes a la misión de la entidad considerando su apetito por el riesgo.

2.3.3. Identificación de eventos

Para los autores Torres et al. (2015) “el propósito de esta etapa es reconocer los eventos riesgosos e identificar las fallas que pudiesen afectar un proceso bajo análisis” (p. 102). Además, también se debe identificar eventos que afecten el logro de objetivos sean interno o externos, diferenciándolos a su vez de oportunidades las cuales se canalizan hacia el proceso de establecer objetivos o la estrategia de la administración.

2.3.4. Valoración del riesgo

Los riesgos deben ser analizados considerando la probabilidad y el impacto que generarían con el fin de encontrar una manera en la que deben ser administrados y evaluándose mediante una doble perspectiva; es decir, sobre una base inherente y una base residual.

El riesgo inherente es al que se afronta una empresa por la ausencia de acciones ejecutadas por la dirección para transformar la probabilidad y el impacto. En cambio, el riesgo residual es aquel que permanece después que la dirección desarrolle respuestas a los riesgos, la valoración de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes y luego el riesgo residual. (Calle et al., 2020)

Para fortalecer el tema de partes interesadas, es necesario la elaboración del mapa de partes interesadas y su evaluación en función de su influencia y de su interés, gestionando para cada una de ellas las actividades a seguir (comunicar, involucrar, reportar, monitorizar), por lo que lo invito a revisar el anexo 2 de la guía virtualizada, relacionado con el tema mapa de partes interesadas.

Mapa de riesgos de partes interesadas

Seguro pudo establecer la relación que debe mantenerse con las mismas, tanto en términos de información a recopilar, periodicidad o comunicación de resultados.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Revise las normas de control interno subgrupo 300-03 valoración de los riesgos, e identifique una metodología adecuada para analizar los riesgos y obtener la suficiente información acerca de los escenarios de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia.*



Semana 7

Estimado estudiante en esta semana continuamos con el análisis de la administración del riesgo empresarial o E.R.M. y los componentes que la conforman, por lo que lo incito a participar activamente prestando atención en su contenido.

2.3.5. Respuesta al riesgo

Luego de haber identificado los riesgos y establecido su nivel de significancia, la dirección escoge entre evitar, reducir, aceptar o compartir el riesgo, esta será la medida que tome contra el mismo desarrollando a su vez un conjunto de acciones para alinearlos con la tolerancia al riesgo que tiene la entidad.

2.3.6. Actividades de control

Corresponde a los procedimientos y políticas que se establecen como medio para asegurar el cumplimiento de manera efectiva de las respuestas a los riesgos.

2.3.7. Información y comunicación

Es importante identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en la forma y a plazos que permitan cumplir las responsabilidades de cada colaborador. La organización debe tener canales de comunicación flexibles

que fluyan mediante los niveles suministrando información relevante interna y externa. (Calle et al., 2020)

La información relevante se identifica y comunica en una forma y con un cronograma que permita cumplir con sus compromisos a la gente. Para que la comunicación sea eficaz, debe realizarse en un sentido amplio; es decir, debería fluir en todas direcciones, desde abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

2.3.8. Monitoreo

Para Sánchez (2015) “la totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez”. Con esto se busca garantizar que los procesos se encuentren correctamente implementados para que los riesgos se puedan evaluar, revisar e informar regularmente.

2.4. Relación entre objetivos y componentes

Los componentes de la administración de riesgos empresariales representa lo que la entidad necesita para el logro de los objetivos, razón por la cual los objetivos y los componentes tienen una relación directa, esta se describe en una matriz tridimensional en forma de cubo.

Las cuatro categorías de objetivos -estrategia, operaciones, presentación de reportes, y cumplimiento- se representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. La descripción facilita entrar se en la totalidad del E.R.M. de una entidad, o por categoría de objetivos, componentes, unidad de la entidad, o cualquier sub-conjunto. (Estupiñán, 2016, p. 84)

2.5. El marco COSO-ERM 2017

En este marco actualizado, COSO introduce cinco componentes interrelacionados que desagrega en 20 principios:

Figura 2.

Gestión del riesgo empresarial.



Nota. COSO. Gestión del Riesgo Empresarial Integrado Estrategia y Desempeño (2017). La figura muestra los 20 principios de COSO.

En esta revisión se reconoce la creciente importancia de la conexión entre riesgo, estrategia y desempeño, enfatizando la integración de la gestión de riesgos no solo en la gestión del negocio y en el control interno, sino también en la creación de valor.



Actividades finales del bimestre

- *Lo invito a revisar nuevamente en el texto básico y la guía didáctica virtualizada los temas relacionados con la unidad 1 sobre el gobierno corporativo y de la unidad 2 Administración del riesgo empresarial o ERM. Estudie sus notas y apuntes tomados durante el primer bimestre, recuerde que las evaluaciones desarrolladas en línea, autoevaluaciones, foros, chat, y las actividades desarrolladas acordes con su plan docente son evaluadas.*



Semana 8

Retome los temas abordados en la unidad 1, sobre el gobierno corporativo y estudie para rendir la evaluación del primer bimestre. Recuerde que todos los insumos proporcionados son objeto de su evaluación.

Tenga presente que si no alcanzó a participar en la actividad sincrónica está a tiempo de recuperar su nota desarrollando la actividad suplementaria.

A través del estudio de la unidad 2, Administración del riesgo empresarial o E.R.M., usted ha logrado ilustrarse de forma resumida y práctica los temas relacionados con los objetivos y componentes de la administración del riesgo empresarial, por ello, estará en capacidad de desarrollar las siguientes actividades.

- Esquematice en un cuadro gráfico de los componentes del E.R.M. y determine si existe relación entre sus objetivos y componentes.
- Recuerde que si no consiguió participar en la actividad síncrona está a tiempo de recuperar la misma desarrollando la actividad suplementaria.

¡Felicitaciones ¡han logrado aprendizajes significativos de la auditoría interna y la administración de riesgos (E.R.M.). En el primer bimestre; invitados a seguir estudiando con el mismo entusiasmo en el segundo bimestre



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Explica las definiciones, principios y elementos de la auditoría interna para aportar al gobierno empresarial respecto a la valoración y respuesta al riesgo empresarial para proponer acciones de mejora.

En base de las unidades impartidas en el primer bimestre, tales como unidad 1: El gobierno corporativo y la unidad 2: Administración del riesgo empresarial o E.R.M., el estudiante se encuentra en la capacidad de desarrollar temas de la unidad 3: Auditoría interna y la administración de riesgo empresarial, como las responsabilidades por el E.R.M., sus beneficios, el aseguramiento por la auditoría interna, los servicios que presta, salvaguardas, y las destrezas y cuerpo de conocimiento. También estarán presentes las actividades síncronas y asíncronas que robustecerán sus aprendizajes y coadyuvarán al logro de los resultados de la asignatura.

Sin embargo, en esta primera semana del segundo bimestre nos enfocaremos en el último tema que quedó pendiente de la unidad 2 relacionada a la efectividad y limitaciones de la administración de riesgo empresarial donde se realiza un análisis de las limitaciones del E.R.M. que imposibilitan que la junta tenga seguridad absoluta del logro de los objetivos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Estimado estudiante en esta semana analizaremos el último tema de la unidad 2 relacionada a la administración del riesgo empresarial o E.R.M. y su efectividad y limitaciones, por lo que lo impuso a participar activamente prestando atención en su contenido.

2.6. Efectividad y limitaciones

La efectividad en la administración de riesgo empresarial tiene que ver en realizar una valoración de los ocho componentes que la conforman para así conocer su presencia y funcionamiento de manera efectiva. Los componentes tienden a funcionar y estar presentes apropiadamente cuando no existen debilidades de carácter material y las necesidades de riesgo están dentro del apetito de riesgo de la entidad.

Cuando en cada una de las cuatro categorías de objetivos el E.R.M. es efectiva, se tiene la seguridad razonable por parte de la administración y junta de directores de que entienden la extensión en la que los objetivos operacionales y estratégicos se están logrando, además de existir una confiabilidad en la presentación de reportes y el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

Sin embargo, también hay limitaciones por parte del E.R.M., surgen cuando existen fallos en la toma de decisiones a causa de los juicios humanos; interrupciones causados por fallas humanas como equivocaciones o errores simples; cuando las decisiones de respuesta frente al riesgo y el establecimiento de controles necesita la consideración de costos y beneficios; pueden ser eludidos los controles por confabulación de dos o más personas y las decisiones del E.R.M. son pasados por encima por parte de la administración. Todas estas limitaciones impiden que la administración tenga una absoluta seguridad de que se logren los objetivos que se propuso la entidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice la importancia que tiene el determinar la efectividad de la administración de riesgos E.R.M. en una entidad.*
- *Analice las limitaciones de la administración de riesgo empresarial o E.R.M. que imposibilitan que la junta tenga seguridad absoluta del logro de los objetivos.*
- *Desarrolle la autoevaluación 2 donde las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad conocer el grado de asimilación de los temas de la unidad 2 relacionados a la administración del riesgo empresarial o ERM. En caso de que tenga*

problema para responder alguna interrogante, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.



Autoevaluación 2

Instrucciones: lea atentamente las preguntas propuestas y escoja la opción u opciones de respuesta correcta.

1. () El E.R.M. o administración de riesgo empresarial trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor
2. Identifique el número de componentes interrelacionados del que consta el E.R.M.
 - a. Cinco.
 - b. Ocho.
 - c. Diez.
 - d. Tres.
3. Se crean e implementan políticas y procedimientos para apoyar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
 - a. Respuesta al riesgo.
 - b. Monitoreo.
 - c. Actividades de control.
 - d. Información y comunicación.
4. En este componente la totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando cambios oportunos cuando se necesiten.
 - a. Respuesta al riesgo.
 - b. Monitoreo.
 - c. Identificación de eventos.
 - d. Riesgo inherente.

5. () Las limitaciones impiden que la administración tenga una absoluta seguridad de que se logren los objetivos que se propuso la entidad.
6. () Los riesgos se deben valorar al mayor entre su valor histórico y su valor en uso.
7. La categoría “estratégica” está enfocada al logro de los objetivos de una entidad y se relaciona con:
- a. Metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
 - b. Uso efectivo y eficiente de sus recursos.
 - c. Confiabilidad de la presentación de reportes.
 - d. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.
8. La categoría de “operaciones” de la estructura conceptual E.R.M., está enfocada al logro de los objetivos de una entidad y se relaciona con:
- a. Metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
 - b. Uso efectivo y eficiente de sus recursos.
 - c. Confiabilidad de la presentación de reportes.
 - d. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.
9. La categoría de “presentación de reportes” de la estructura conceptual E.R.M., está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se relaciona con:
- a. Metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
 - b. Uso efectivo y eficiente de sus recursos.
 - c. Confiabilidad de la presentación de reportes.
 - d. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

10. La categoría de “cumplimiento” de la estructura conceptual E.R.M. está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se relaciona con:
- a. Metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
 - b. Uso efectivo y eficiente de sus recursos.
 - c. Confiabilidad de la presentación de reportes.
 - d. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 3. Auditoría interna y la administración de riesgo empresarial

Estimado estudiante a partir de esta semana se abordará los temas de la unidad 3: Auditoría interna y la administración de riesgo empresarial y la responsabilidad por el E.R.M., por lo que lo motivo a participar activamente prestando atención en su contenido.

3.1. Responsabilidad por el E.R.M.

El consejo de administración o juntas directivas son responsables en garantizar la administración de los riesgos de la empresa. El marco de gestión o administración del riesgo será delegado a la alta gerencia, mientras que los niveles inferiores deberán velar el cumplimiento y administración de los niveles de riesgo. En ciertas situaciones, cabe la posibilidad que exista una función específica encargada de coordinar o manejar su administración que goce de conocimientos y destrezas especiales.

Si bien en la organización todos tienen un rol en el aseguramiento de la gestión eficaz de riesgo, es la gerencia quien es el principal responsable de identificar y manejar estos, recayendo de esta manera para la auditoría interna emitir recomendaciones de cómo implementarla o los cambios que se necesite para su aseguramiento.

Por lo cual es necesario establecer técnicas y metodologías en la organización, una de ellas es realizando un análisis de modos y efectos de fallos, lo invito a revisar el anexo 3 de la guía virtualizada, donde se busca reducir los riesgos de los errores en los procesos y de la probabilidad de los fallos que se pueden producir. Por ello le invito a revisar el análisis de modo y efectos de falla.

Análisis de modo y efectos de falla

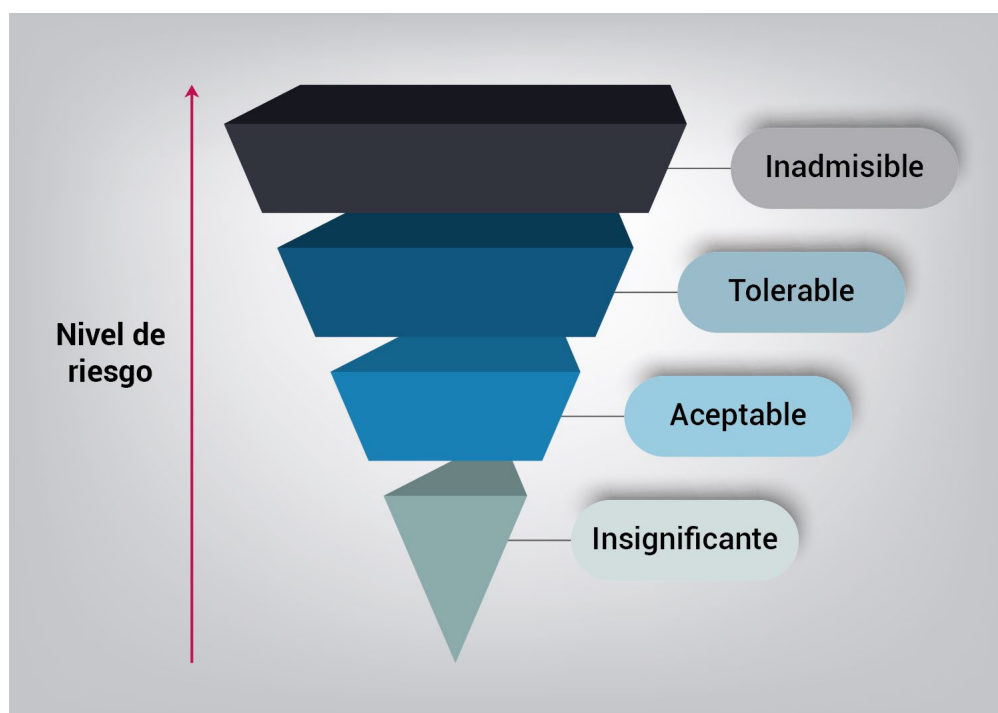
Como pude observar en el anexo 3 análisis de modo y efectos de falla; entre los objetivos de esta herramienta se encuentran la priorización

de los fallos en función del nivel de riesgo, poder actuar con medidas preventivas y definir el responsable y plazo para acometer una medida de este; espero que esta información haya nutrido en el fortalecimiento de sus conocimientos, es momento de desarrollar las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice mediante la técnica de curvas FN, la representación gráfica de la probabilidad de que una población se vea afectada por los efectos no deseados de un evento en concreto.*



Nota. Curva FN basada en la norma ISO 31010.

- *Revise otras técnicas y metodologías como: tormenta de ideas, entrevistas estructuradas o semiestructuradas, técnica Delphi, lista de verificación, análisis preliminar de peligros (PHA), análisis funcional de riesgos y de operatividad o HAZOP, análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), técnica estructurada <<y si>> (en inglés, SWIFT), análisis de escenarios, análisis de impacto en el negocio (en inglés BIA), análisis de causa raíz (ACR), análisis de causa y efecto o diagrama de Ishikawa, análisis de capas de protección (LOPA) análisis de la fiabilidad*

humana (en inglés, HRA), análisis bow tie, mantenimiento centrado de la fiabilidad o RCM, análisis de fugas (SA), análisis de markov, simulación de monte carlo, estadísticas y redes bayesianas, análisis de coste/beneficio. El estudio de estas metodologías le servirán para seleccionar las técnicas adecuadas para la valoración del riesgo en una situación particular ya que algunas veces es necesario utilizar más de un método de valoración.

A partir de las técnicas y metodologías investigadas se recomienda continuar con el estudio de índices de riesgo, matriz de consecuencia/probabilidad y mapa de riesgos. El mapa de riesgos puede, por tanto, constituir el resumen global de los riesgos identificados tras su análisis.

La intersección del mapa de riesgos con la definición de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo permite establecer y priorizar las áreas de actuación.



Semana 11

Estimado estudiante a partir de esta semana se abordará los temas de la unidad 3: Auditoría interna y la administración de riesgo empresarial y los beneficios del E.R.M., por lo que lo estimulo a participar activamente prestando atención en su contenido.

3.2. Beneficios del E.R.M.

La contribución que otorga el E.R.M. en la organización es enorme, puesto que ayuda al logro de los objetivos mediante la gestión de los riesgos. A continuación, se presentan algunos de los beneficios que otorgan.

- a. Aumento en las posibilidades del logro de los objetivos.
- b. Consolidar los reportes de riesgos que se analizarán por parte del consejo de administración o junta directiva.
- c. Reducción de crisis y sorpresas.
- d. Mejor capacidad en tomar riesgos para obtener mejores recompensas.
- e. Mejor entendimiento de los riesgos claves con sus implicaciones.
- f. Enfoque interno en hacer de forma correcta lo que es correcto.
- g. Información de los riesgos que se toman con las decisiones que se han puesto en marcha.

- h. Identifica y comparte riesgos que circulan alrededor del negocio.

Además, también existen algunas actividades incluidas en el E.R.M., tales como:

- a. Identificar las potenciales amenazas.
- b. Instaurar respuestas frente a riesgos.
- c. Comunicar los objetivos de la organización.
- d. Implementar un apropiado ambiente interno donde se incluya el marco de gestión de riesgo.
- e. En todos los niveles de la entidad, debe comunicar información de los riesgos.
- f. Garantizar eficiencia en la gestión de riesgos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice los beneficios que incluye el E.R.M. y su contribución a la organización a gestionar los riesgos.*
- *Revise el recurso educativo abierto REA y lea detenidamente la publicación E.R.M. y la importancia de la administración de riesgos, donde indica los beneficios que puede generar en una empresa la implementación de una gestión de riesgos que aportará de mejor manera en la comprensión del tema en estudio; [ERM y la importancia de la administración de riesgos](#).*



Semana 12

Estimado estudiante a partir de esta semana se abordará los temas relacionados al aseguramiento en el E.R.M. por la auditoría interna, por lo que lo invito a prestar atención a su contenido.

3.3. Aseguramiento en el E.R.M. por la Auditoría Interna

Para que la junta directiva o consejo de administración tengan aseguramiento de que se realiza efectivamente los procesos de gestión o administración de riesgo y exista un nivel aceptable de manejo de riesgos

claves, se debe aseverar que el aseguramiento se obtenga de diversas fuentes en forma objetiva teniendo la auditoría interna como fuente clave de apoyo la periódica supervisión y coordinación de la administración del riesgo. Se puede proporcionar aseguramiento en tres áreas por parte de la auditoría interna, las cuales se detalla a continuación:

- a. Administración o gestión de los riesgos claves, además de la efectividad de los controles y las respuestas frente a estos.
- b. Proceso de administración o gestión de riesgos, tanto en la manera en la que estén trabajados como en el diseño que tengan.
- c. Evaluación y confiabilidad de riesgos y sus reportes.

Conforme la madurez de la gestión de riesgos aumente, este rol deberá ir disminuyendo y su papel como prestador de servicios de aseguramiento o de tercera línea será consolidado, lo invito a revisar el siguiente recurso sobre escalas de madurez en la gestión de riesgos.

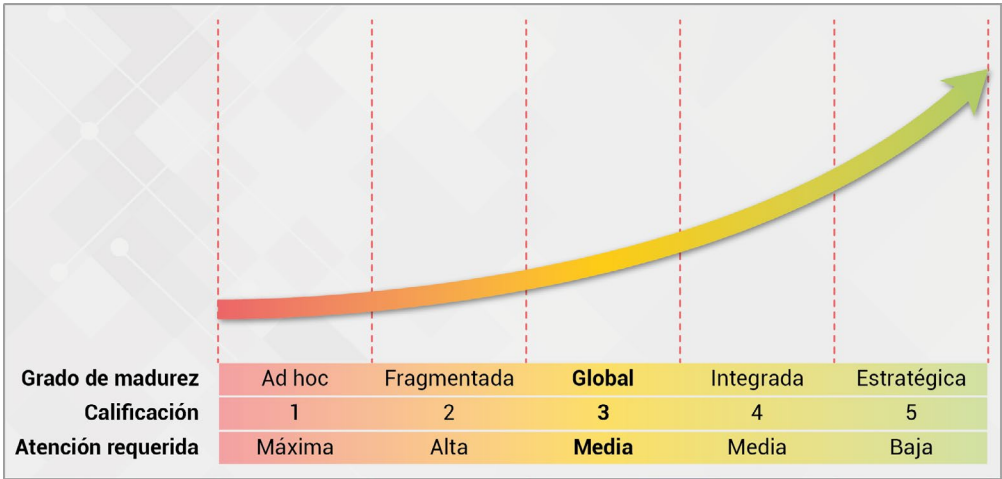
Escalas de madurez en la gestión de los riesgos

En general, parten de una gestión de riesgos que pone énfasis en la protección de los activos, evolucionando hacia una gestión proactiva de una cartera de riesgos, donde el riesgo no solo se considera en términos de pérdidas potenciales, sino como una oportunidad para crear valor y desarrollar una ventaja competitiva.

El estudio de madurez más incipiente se representa por una gestión de riesgos ad hoc (con una calificación de 1 sobre 5) y se caracteriza por ser una gestión de riesgos reactiva, con la presencia de silos de información y sin unos criterios de aplicación sistemáticos.

Según se avanza hacia la derecha, en cada fase se incorporan elementos que profesionalizan la gestión de riesgos de la entidad, hasta llegar al estadio que presenta la mayor madurez: una gestión de riesgos catalogada como “Estratégica” (con una calificación de 5 sobre 5). Esta última fase se caracteriza por un mayor alcance, presencia y relevancia de las actividades de gestión de riesgos, dando como resultado la inclusión de esta disciplina en los procesos estratégicos de creación de valor de la compañía.

Figura 3.
Grado de madurez.



Nota. Instituto de auditores internos de España (2021). La figura muestra el grado de madurez de la gestión de riesgos.

Fuente: IAI

Como se resume en la gráfica, los componentes y principios evaluados que presentan un menor grado de madurez requerirán de una mayor atención (y viceversa).



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice los requerimientos claves de obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o administración de riesgo está trabajando efectivamente.*



Semana 13

Distinguido estudiante a partir de esta semana se abordará los temas de los servicios que presta la auditoría interna, sea por el rol de aseguramiento o el rol de consultoría, por lo que lo invito a prestar atención a su contenido.

3.4. Servicios que presta la auditoría interna

La auditoría interna es una actividad objetiva, independiente, de aseguramiento y consulta, que se ejerce para mejorar los procesos de control, gestión de riesgo y gobierno corporativo. El aseguramiento consiste en que los auditores internos realizan una evaluación objetiva de evidencias con el fin de proporcionar opiniones y conclusiones sobre el sistema, los procesos y demás.

En cambio, al referirse a consultoría se entiende a los consejos objetivos desempeñados por petición de un cliente sin que se asuma responsabilidades por la gestión.

Mientras que los servicios de consultoría suelen ser pedidos por la alta dirección, los servicios de aseguramiento no tienen que ser pedido por los stakeholders necesariamente, debido a que estos se derivan de las auditorías internas y el análisis de riesgos.

Debe comunicarse los resultados de auditorías internas de aseguramiento a quien es el propietario del proceso que se ha auditado y a la comisión de auditoría, no obstante, los trabajos de consultoría no tienden a ser difundidos a jefes jerárquicos del responsable del proceso ni a la comisión de auditoría.

A continuación, en el siguiente recurso podrá observar los roles de auditoría interna:

Roles de Auditoría Interna

Como se ha logrado observar en el recurso, la auditoría interna posee varios roles en las organizaciones, los cuales están enfocados a minimizar los riesgos y al desarrollo eficaz y eficiente de sus actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Revise el recurso educativo abierto REA “Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza”; [Del aseguramiento al asesoramiento](#) y su enfoque entre el servicio de consultoría vs*

aseguramiento que contribuirá de mejor manera en la comprensión del tema en estudio.



Semana 14

Querido estudiante a partir de esta semana se abordará el tema de las salvaguardas, por lo que lo motivo a participar activamente prestando atención en su contenido.

3.5. Salvaguardas

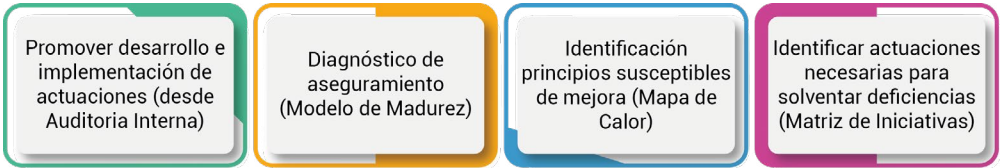
Considerando que la responsabilidad de los riesgos le corresponde a la gerencia, que su función es dar motivación y consejos, pero con un aseguramiento objetivo, que debe ser documentada adecuadamente, puede ampliarse la auditoría interna hacia una participación en el ERM bajo condiciones de independencia, estas condiciones podrían ser:

- a. Claridad en la responsabilidad de la gerencia frente a la gestión de riesgo.
- b. Debe documentar la responsabilidad de auditoría en los estatutos de auditoría siendo aprobado por su propio comité.
- c. No puede brindar aseguramiento objetivo en el marco del ERM la auditoría interna, en donde es responsable.
- d. Cualquier trabajo más allá del alcance del servicio de aseguramiento se debe interpretar como consultoría y deberá seguirse la implementación de sus propias normas relativas.

Además, la auditoría interna debe identificar iniciativas de mejora para el tratamiento de los riesgos.

Figura 4.

Auditoría interna en la mejora de la gestión de riesgos.



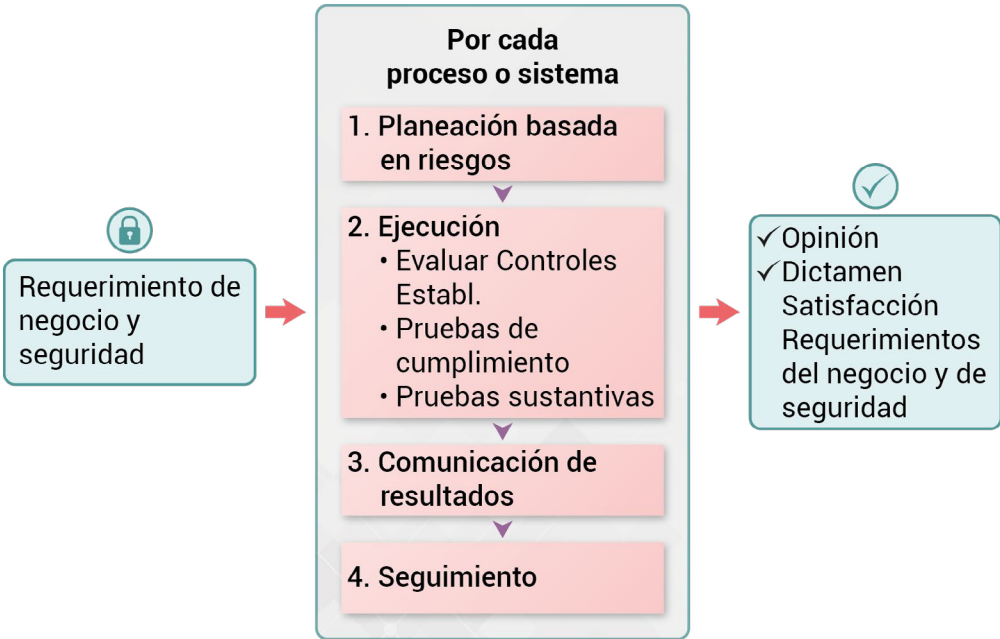
Nota. La figura muestra las iniciativas de mejora de la gestión de riesgos.

Finalmente, una vez establecidas las iniciativas de mejora, es necesario implementar auditorías basadas en riesgos que forman parte del proceso metodológico para la administración integral de los riesgos, es importante aclarar que este proceso no es individualizado sino compartido con los auditados.

¡Muy bien! Para comprender de mejor manera la estructura de una auditoría basada en riesgos, le propongo estudiar el siguiente ejemplo a manera de caso práctico.

Figura 5.

Estructura de una auditoría basada en riesgos.



En conclusión, se presenta el siguiente esquema realizado por un auditor la estructura de una auditoría basada en riesgos, así también, busca mostrar a los estudiantes evidencias de respaldo para dar respuesta a los riesgos valorados en una organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice las principales condiciones de salvaguardas para dar aseguramiento objetivo en la auditoría interna.*



Semana 15

Estimado estudiante a partir de esta semana se abordará los temas de las destrezas y cuerpo de conocimientos, por lo que lo animo a participar activamente prestando atención en su contenido.

3.6. Destrezas y cuerpo de conocimientos

Tanto los gerentes como los auditores internos comparten destrezas, conocimientos y valores, por ejemplo, en ambos casos se tiene conocimiento de requerimientos acerca del gobierno corporativo, ambos tienen cualidades en el manejo de proyectos y valores en crear balances saludables de riesgo. El auditor no puede subestimar el conocimiento de los gerentes de riesgos, mismos que abarcan la calificación de riesgo, transferencia y técnicas de modelos, ya que estos están fuera del conocimiento de la mayoría de auditores internos.

Un auditor que no esté preparado y carezca de conocimientos y destrezas apropiadas debería desarrollar trabajos en el área de gestión de riesgos. Es más, la coordinación de auditoría interna que no tenga o cumpla con los conocimientos y destrezas que se necesitan para desarrollar la labor dentro de la función de auditoría interna y que no se podría obtener de otra parte, no debería proveer servicios de consultoría en esta área.

Conclusiones principales

- La gestión de riesgo es fundamental en el gobierno corporativo.
- La administración de riesgo otorga beneficios derivados de su enfoque coordinado, consistente y estructurado.
- El ERM puede proporcionar un mejor perfil incrementando la efectividad de la auditoría interna, siempre que se tenga presente la responsabilidad de la gerencia en la gestión de riesgos, el monitoreo y separación de funciones consultoras.
- Es responsabilidad de la gerencia el establecer y operar el marco de gestión de riesgos.
- Con relación al ERM, el principal rol de la auditoría interna debe ser proporcionar efectividad en la gestión de riesgo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- *Analice los conocimientos que comparten los auditores internos y gerentes de riesgo.*
- *Desarrolle la autoevaluación 3 donde las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad medir el grado de comprensión de los temas de la unidad 3 relacionados con la auditoría interna y la administración de riesgo empresarial. En caso que tenga duda para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.*



Autoevaluación 3

Instrucciones: lea atentamente las preguntas propuestas y escoja la opción u opciones de respuesta correcta.

1. () Los auditores internos y gerentes de riesgo no comparten ningún conocimiento, destrezas y valores ya que no suelen estar familiarizados con los requerimientos de gobierno corporativo.
2. Los auditores internos y gerentes de riesgo:
 - a. No poseen destrezas de manejo de proyectos, analíticas y de facilitación.
 - b. Deben apoyar a la gerencia en su trabajo mediante la imposición de procesos de gestión de riesgos.
 - c. Deben implementar respuesta a los riesgos a favor de la administración.
 - d. Poseen destrezas de manejo de proyectos, analíticas y de facilitación.
3. () Los auditores internos y gerentes de riesgo tienen valores de crear un balance saludable de riesgo en vez de tomar riesgos extremos o comportamientos evasivos.
4. () Los gerentes de riesgos no brindan servicio a la dirección de la organización, sin embargo, tienen que proveer aseguramiento independiente y objetivo al comité de auditoría.
5. Identifique dos ejemplos de conocimiento especializado de los gerentes de riesgo:
 - a. Transferencia de riesgo.
 - b. Hallazgos.
 - c. Técnicas de modelos.
 - d. Elaboración del informe.

6. () La calificación del riesgo es uno de los conocimientos especializados de los gerentes de riesgo.
7. Identifique dos servicios que presta la auditoría interna
- Adquisición.
 - Aseguramiento.
 - Consultoría.
 - Distribución.
8. Un auditor interno que no pueda demostrar las destrezas y conocimientos apropiados:
- Puede realizar trabajos en el área de gestión de riesgo asumiendo responsabilidades.
 - No debe realizar trabajos en el área de gestión de riesgo.
 - Deberá poner más empeño en la realización del trabajo.
 - Será sancionado por no haber cumplido con las expectativas.
9. Relacione los siguientes literales con sus alternativas según corresponda.

Roles de la auditoría interna	Descripción
1. Roles principales respecto al ERM.	a. Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.
2. Roles realizados con salvaguarda.	b. Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
3. Roles que la auditoría interna no debe realizar.	c. Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta al riesgo.

- 1a, 2c, 3b.
- 1c, 2a, 3b.
- 1b, 2a, 3c.
- 1a, 2b, 3c.

10. Identifique el rol principal de la auditoría interna con relación al E.R.M.
- a. Proveer aseguramiento a la dirección y la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo.
 - b. Escoger salvaguardas que deberá aplicar la junta directiva ante los hallazgos encontrados.
 - c. Establecer la filosofía gerencial y las guías a través de palabras y acciones.
 - d. Proveer evaluaciones anuales de desempeño del empleado.

[Ir al solucionario](#)



Actividades finales del bimestre

- *Lo motivo a revisar nuevamente en el texto básico y la guía didáctica virtualizada los temas relacionados con la unidad 2 sobre Administración del riesgo empresarial o ERM y de la unidad 3 auditoría interna y la administración de riesgo empresarial. Estudie sus notas y apuntes tomados durante el segundo bimestre, recuerde que las evaluaciones desarrolladas en línea, autoevaluaciones, foros, chat, y las actividades desarrolladas acordes con su plan docente son evaluadas.*



Semana 16

Distinguido estudiante, ha finalizado con el estudio de esta interesante asignatura. Ahora lo invito a revisar y retroalimentar todos los contenidos del segundo bimestre; unidad 2: Administración del riesgo empresarial o E.R.M., unidad 3: Auditoría interna y la administración de riesgo empresarial, para rendir la evaluación bimestral y con ello finalizar este ciclo académico. Lo felicito por el esfuerzo manifestado y lo animo a continuar formándose en nuestra universidad.



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	<p>Gobierno corporativo:</p> <p>Es un sistema interno dentro de una organización, mediante el cual se establecen lineamientos que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad.</p>
2	a, b y c	<p>Dimensiones de desarrollo sostenible sobre las que fueron expresados los principios de gobierno corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Enriquecer el crecimiento económico.▪ Promover el desarrollo humano y social.▪ Protección del medio ambiente.
3	a y b	<p>Principios de gobierno corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Base para un marco eficaz de gobierno corporativo.▪ Derecho y equidad de los accionistas.▪ Inversiones institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.▪ El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.▪ Divulgación de información y transparencia.▪ Las responsabilidades del consejo de administración.
4	a y d	<p>Principios de gobierno corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Base para un marco eficaz de gobierno corporativo.▪ Derecho y equidad de los accionistas.▪ Inversiones institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.▪ El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.▪ Divulgación de información y transparencia.▪ Las responsabilidades del consejo de administración.

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5	b y c	<p>Principios de gobierno corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Base para un marco eficaz de gobierno corporativo. ▪ Derecho y equidad de los accionistas. ▪ Inversiones institucionales, mercados de valores y otros intermediarios. ▪ El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo. ▪ Divulgación de información y transparencia. ▪ Las responsabilidades del consejo de administración.
6	a	<p>Principios de gobierno corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derecho y equidad de los accionistas.- Pretende facilitar y proteger el ejercicio de los derechos de accionistas, además de garantizar un trato equitativo donde incluya también a los extranjeros y minoritarios. ▪ El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.- El propio marco de gobierno corporativo procura reconocer los derechos de las partes interesadas que disponga el ordenamiento jurídico o estén preparados en alianza mutua. ▪ Divulgación de información y transparencia.- El propio marco de gobierno corporativo deberá garantizar la comunicación de los aspectos relevantes, relativos a la empresa de manera precisa y oportuna, incluyendo su situación financiera en la que se encuentre, resultados y órganos de gobierno. ▪ Las responsabilidades del consejo de administración.- El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la rendición de cuentas ante los accionistas y la propia empresa, la orientación estratégica y el control efectivo que debe tener la dirección por medio del consejo de administración.
7	a	<p>Gobernabilidad externa. – Se espera que todas las instituciones financieras, sin perjuicio de su estructura, operen de una manera transparente, cumplan con los estándares regulatorios y prudenciales y se mantengan responsables ante el público.</p>
8	b	<p>Gobernabilidad interna. – Definen las responsabilidades y la rendición de cuentas por parte de la asamblea general, la junta directiva o consejo de administración, gerencia y del personal.</p>

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	c	Gobernabilidad individual.– Se asegura de que la cooperativa de ahorro y crédito tenga directores y gerentes que sean capaces de cumplir las dos obligaciones previas de gobernabilidad externa e interna, a través de integridad, competencia y compromiso.
10	a	El Gobierno Corporativo y el E.R.M. van entrelazados y orientados hacia el control operativo, legislativo, financiero, logístico y de medio ambiente.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El E.R.M. o administración de riesgo empresarial trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor.
2	b	El E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados.
3	c	Actividades de control: Se crean e implementan políticas y procedimientos para apoyar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
4	b	Monitoreo: En este componente la totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando cambios oportunos cuando se necesiten.
5	a	Todas estas limitaciones impiden que la administración tenga una absoluta seguridad de que se logren los objetivos que se propuso la entidad.
6	b	Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
7	a	Estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales - Estratégica: metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
8	b	Estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales - Operaciones: uso efectivo y eficiente de sus recursos.
9	c	Estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales - Presentación de reportes: confiabilidad de la presentación de reportes.
10	d	Estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales - Cumplimiento: cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Los auditores internos y gerentes de riesgo comparten algunos conocimientos, destrezas y valores, ambos, por ejemplo, conocen sobre requerimientos de gobierno corporativo.
2	d	Los auditores internos y gerentes de riesgo poseen destrezas de manejo de proyectos, analíticas y de facilitación.
3	a	Los auditores internos y gerentes de riesgo tienen valores de crear un balance saludable de riesgo en vez de tomar riesgos extremos o comportamiento evasivo.
4	b	Los gerentes de riesgos solamente brindan servicio a la dirección de la organización y no tienen que proveer aseguramiento independiente y objetivo al comité de auditoría
5	a y c	Conocimientos especializados de los gerentes de riesgo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de riesgo. ▪ Técnicas de modelos. ▪ Calificación del riesgo.
6	a	La calificación del riesgo es uno de los conocimientos especializados de los gerentes de riesgo.
7	b y c	Servicios que presta la auditoría interna: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguramiento. ▪ Consultoría.
8	b	Un auditor interno que no pueda demostrar las destrezas y conocimientos apropiados no debe realizar trabajos en el área de gestión de riesgo.
9	a	Roles de la auditoría interna: <ol style="list-style-type: none"> 1. Roles principales respecto al E.R.M.: brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo. 2. Roles realizados con salvaguarda: entrenamiento a la gerencia sobre respuesta al riesgo. 3. Roles que la auditoría interna no debe realizar: tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
10	a	El rol principal de la auditoría interna con relación al E.R.M. debe ser el de proveer aseguramiento a la dirección y la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

- Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las ciencias*, 6(1), 429-465. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7351791.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2016). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (2a. ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/70422?page=84>
- Instituto de Auditores Internos de España. (2021). Auditoría Interna y gestión de riesgos. *La fábrica de pensamiento*, 40.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: Éditions OCDE. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *QUIPUKAMAYOC*, 23(44), 43-50. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/11625/10435>
- Torres Cano, S. M., & Correa Mejía, D. A. (2021). Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: evidencia desde el MILA. *Suma de Negocios*, 12(26), 73-82. doi:<https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a8>
- Torres Navarro, C., Malta Callegari, N., Zapata Casabón, C., & Aburto Viveros, V. (2015). Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 19(75), 98-109. Obtenido de <http://ve.scielo.org/pdf/uct/v19n75/art04.pdf>



6. Anexos

Anexo 1. Matriz de partes interesadas

Categoría	Parte interesada	Tipo	Motivo de su consideración	Influencia	Interés	Actividad
Cliente	Usuario	Externo		Alta	Bajo	Comunicar
Cliente	Prescriptor	Externo		Alta	Alto	Involucrar
Sector Público	Gobierno local	Externo		Baja	Alto	Reportar
Sector Público	Entidad de promoción local	Externo		Baja	Alto	Monitorizar

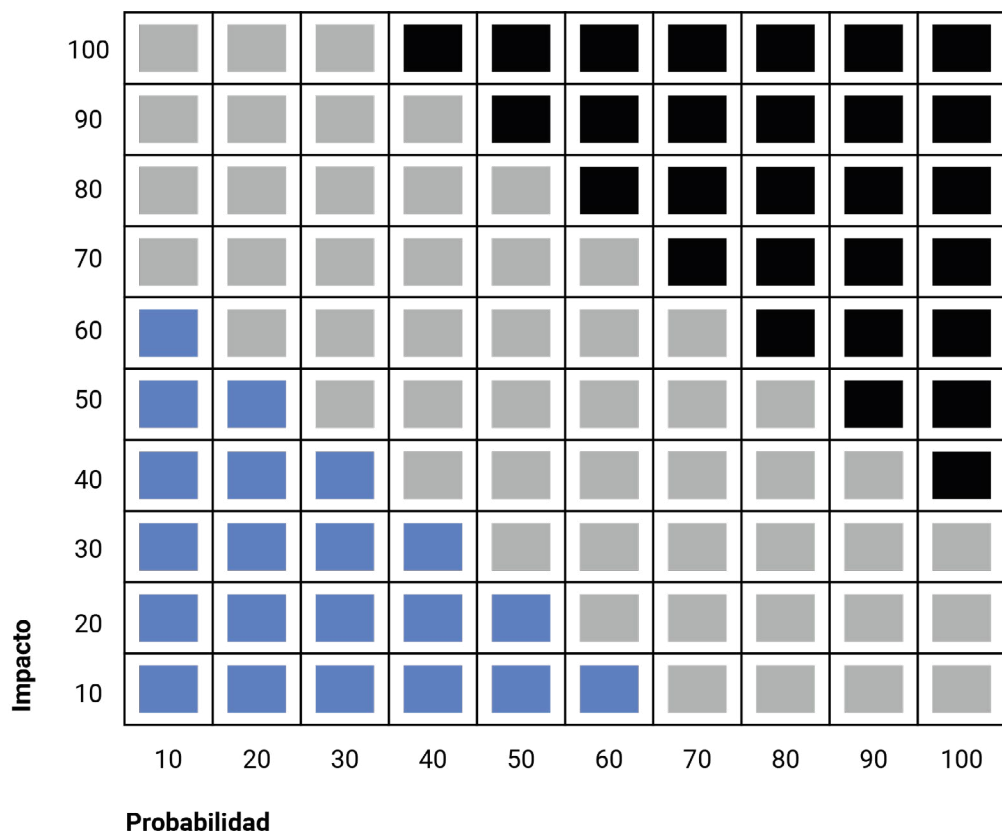
Anexo 2. Mapa de riesgos de partes interesadas

A continuación, se presenta como primer paso la elaboración del mapa de partes interesadas y posteriormente su evaluación.



Externo

La evaluación de los riesgos permite que los mismos sean finalmente clasificados o agrupados a través de herramientas tales como el mapa de riesgos, que sería nuestro segundo paso que seguir.



Legenda: Los colores (mapa de calor) azul, gris y negro representan respectivamente los niveles de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo.

La intersección del mapa de riesgos con la definición de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo permite establecer y priorizar las áreas de actuación. El mapa de riesgos puede, por tanto, constituir el resumen global de los riesgos identificados tras su análisis. Por lo tanto, es necesario establecer un tratamiento de los distintos riesgos, especialmente los que sean más relevantes.

En la norma ISO 31000:2018 se establecen cinco alternativas:

1. No hacer nada,
2. Evaluar las opciones de tratamiento,
3. Analizar en mayor profundidad el riesgo,
4. Continuar con los mismos controles que se habían establecido o
5. Reconsiderar los objetivos que se persiguen.

Anexo 3. Análisis de modo y efectos de falla

Función del proceso	Posible fallo	Efecto potencial	Severidad	Ocurrencia	Causa	Medio de detección
Limpieza de pieza	Limpieza insuficiente	Devolución entrega	Alta	2%	Falta de presión de agua	Verificar conexión de agua
					Falta de jabón	Verificar existencia de jabón antes del inicio