

XXIII SIMPOSIO DE REVISORÍA FISCAL – CUCUTA

Octubre 11 al 13 de 2006

MAPA DE RIESGOS PARA USO DE LA AUDITORIA INTERNA

Por: **Rodrigo Estupiñán Gaitán**

(Contador Público Colombiano,
profesor universitario y conferencista,
autor de varios libros)

Con base en las recomendaciones indicadas en el Libro General “Consejos para la práctica” antes denominado “Guías o Pautas del Libro Rojo” del Instituto de Auditores Internos de España, así como del documento del Banco Mundial para la detección de riesgos en entidades de servicio público, se prepararon varios Mapas de Riesgo¹, que complementan las metodologías propuestas en este trabajo, dirigidas específicamente a las siguientes áreas:

- Area gerencial
- Area financiera
- Area de contratación
- Area de trámites y procedimientos
- Area de control interno

La matriz para elaborar un mapa de riesgos puede ser diseñada y establecida bajo los siguientes parámetros:

**FACTOR DE
RIESGO
DESCRIPCIÓN DEL
RIESGO
POSIBLES
CONSECUENCIAS
PONDERACION**

Por las áreas respectivas enunciadas anteriormente, se prepararon diferentes factores de riesgos con su debida descripción, las cuales pueden ser

¹ El mapa de riesgo es un instrumento metodológico mediante la cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

También el mapa de riesgos es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos de quienes deseen utilizarlo. Observando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a enviar, controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos.

ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA

CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 122

trasladadas a la matriz del mapa de riesgos, determinando las posibles consecuencias que afectan a cada empresa que aplique esta metodología, ponderando de uno a diez el riesgo que lo afecte o clasificando cada riesgo como bajo, medio y alto.

RIESGOS EN EL ÁREA GERENCIAL

Descripción: Comprende la alta y media gerencia, cuyos principales objetivos son

la planeación organizacional, la estructura funcional, el manejo de recursos y del talento humano y el ejercicio del liderazgo. También toma decisiones sobre los recursos financieros y materiales y debe tener capacidad para establecer controles a nivel de áreas, procesos, funciones y empleados.

Justificación: Las órdenes y mayores riesgos de carácter cuantitativo de importancia de hechos irregulares, fraudes y de corrupción se suceden en las esferas altas y medias de la gerencia, debido a que en esos niveles se señalan los grandes delineamientos éticos, por tanto es donde más ejemplo de pulcritud, eficiencia y eficacia deben dar en todas las acciones que muestren sus directivos. En los cargos de dirección frecuentemente se está sujeto a las presiones políticas, de amistad, de familiaridad o despotismo y otras situaciones económicas, sociales, administrativas, etc., por tanto esta área es de una gran vulnerabilidad.

Aspectos relevantes.- Dentro de los aspectos especiales de observación se pueden señalar los siguientes factores:

- La discrecionalidad
- El estilo de dirección
- El ejercicio de la autoridad
- La organización administrativa
- El manejo del recurso humano
- La presentación de informes
- La ética

Mapa de riesgos.- En la elaboración de un mapa de riesgos del área gerencial, se podrían identificar los siguientes factores de riesgo:

-Alta centralización por exceso de poder o autoridad concentrado en un área, cargo o empleado.

-Desmotivación, ya que los empleados no están satisfechos con la organización de la empresa y trabajan sin motivación alguna.

- Descentralización del control por el otorgamiento de responsabilidades, autoridad y capacidad para decidir, sin criterios bien definidos sin que exista

-Falta de profesionalismo y baja capacitación, los empleados carecen de condiciones requeridas para desarrollar su trabajo con calidad y la empresa no se

ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA

CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 123

rendición oportuna de cuentas. preocupa por prepararlas.

-Adaptación subjetiva de las normas de los directivos y otras instancias utilice n las normas según sus intereses particulares.

-Mala remuneración, ya que la utilizada no se ajusta a los niveles de formación, profesionalismo y capacidad.

-Ausencia de normas para la actuación

transparente de sus empleados u otras personas interrelacionadas con la empresa.

-Inestabilidad directa por existir alta rotación del personal en el nivel gerencial.

-Exceso de normas o proliferación de procedimientos que dificultan al quehacer administrativo.

-Discrecionalidad porque la alta dirección tiene control excesivo en el manejo del recurso humano.

-Excesivas reservas porque la gerencia no permite la divulgación de información.

-Complacencia por falta de autoridad o capacidad gerencial para tomar decisiones en contra de quienes contravienen las normas y procedimientos.

-Falta de transparencia en la información divulgada se efectúa de manera manipulada o acomodada por la gerencia.

-Amiguismo porque contratan personal más por favoritismos personales o políticos de los directivos.

-Falta de una estrategia de comunicación porque la gerencia no muestra interés en que la información fluya en la empresa.

-Falta de interés por programas que promuevan la aplicación de bases éticas.

-Inadecuada selección de personal porque no existen procesos técnicos y de independencia real.

-Inestabilidad normativa o de procedimientos por cambios permanentes e innecesarios de procedimientos no estudiados sino aplicados por conveniencia de la dirección de la empresa.

RIESGOS EN EL AREA FINANCIERA

Descripción.- El área financiera es el eje central de una organización, porque de ella depende el manejo de los presupuestos de una entidad, la elaboración de los estados financieros, los pagos, el manejo de excedentes de tesorería y el adecuado control sobre los bienes de una empresa. De la eficiencia en el manejo de recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá el éxito o fracaso de las ejecuciones generales.

Las situaciones de riesgo en el área financiera son más frecuentes que en cualquier otra área, por tanto es donde más se debe estar alerta en detectar situaciones irregulares y ejercer los mayores mecanismos de control requeridos.

Justificación.- La especial vulnerabilidad, propensión al fraude y a la corrupción por el uso indebido de fondos por parte de empleados y terceros dentro de las diferentes funciones que se manejan como son el recaudo, la aplicación de fondos

y en general de los diferentes flujos de fondos y sistemas de control, exige la

ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA

CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 124

formulación de medidas encaminadas a lograr el control razonable para identificar conductas, aspectos, circunstancias, procesos y procedimientos que puedan convertirse en fraudes o en corrupción.

Aspectos relevantes.- Los aspectos de mayor sensibilidad que conllevan riesgos de irregularidades, fraudes y corrupción, tienen que ver con:

La gestión presupuestal

La colocación de recursos

El recaudo de ingresos

Mapa de riesgos.- En la elaboración de un mapa de riesgos del **área financiera**, se podrían identificar los siguientes factores de riesgo:

Falta de planeación presupuestal, por desconocimiento de principios básicos en la elaboración y ejecución del presupuesto y la gestión financiera.

Falta de control sobre los bienes, al no existir seguridades para su protección o no hay seguros ni cobertura adecuada que protejan los bienes de la empresa.

Estacionabilidad de fondos, por las altas sumas de dinero en cuentas corrientes en bancos o en caja sin generar rendimiento.

Recursos tecnológicos inapropiados, porque los equipos de sistemas, así como los software utilizados no corresponden a las necesidades requeridas de la empresa.

Jineteo o lapping de fondos, porque los dineros recaudados no se registran ni se consignan oportunamente.

Atraso en la información contable y financiera, por la falta de coordinación, la mala calidad de la información y la ausencia de algunos casos, hacen que el proceso contable sea dispendioso, poco confiable y los estados financieros se presentan tardíamente y además que no se ha tenido en cuenta para la toma de decisiones.

Inversiones sin respaldo, porque se permiten inversiones en entidades bancarias que no ofrecen seguridad.

Trámites dispendiosos, por el exceso de procedimientos y papeleos diluyen la responsabilidad de los empleados y fomentan el cobro por (mordidas) para el pago de cuentas

RIESGOS EN EL AREA DE CONTRATACIÓN

Descripción.- Los terceros se valen de todos los medios para lograr se les asigne un pedido, un contrato, un servicio o cualquier forma de contratación directa o indirecta, por tanto estos medios generan colusión entre el personal de la empresa y las que contratan, teniéndose que establecer con gran independencia controles especiales y muchas veces necesario de efectuar investigaciones directas e

ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA

CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 125

indirectas para evitar se compre a precios superiores al mercado, a tarifas inadecuadas o por aceptación de bajas calidades de los productos o servicios.

Aspectos relevantes.- Los aspectos de mayor sensibilidad que conllevan riesgos de irregularidades, fraudes y corrupción en el área de contratación o compras, tienen que ver con:

Carencia de listado único de precios de referencia de los proveedores.

Ausencia de controles previos o concomitantes al proceso contractual

Competencia para contratar otras cuantías en forma directa

Coherencia en la etapa precontractual

Mapa de riesgos.- En la elaboración de un mapa de riesgos del área de contratación, se podrían identificar los siguientes factores de riesgo:

Direccionamiento desde el pliego de condiciones o términos de referencia, en el establecimiento de reglas, formulas matemáticas, condiciones o requisitos para favorecer a determinados proponentes.

Falta de estudios serios de factibilidad y conveniencia, porque se ordenan gastos sin que existan un inventario de necesidades y prioridades y por ende estudios de factibilidad y conveniencia.

Aclaraciones, adiciones, adendos, para favorecer intereses particulares y perfilar a un futuro contratista.

Urgencia manifiesta, al exagerar su uso para prescindir de los mecanismos de selección objetiva de contratación o compra, aduciendo causales que aprovecha el ordenador del gasto para escoger libremente el contratista o vendedor sin limite de cuantía sin controles o autorizaciones previas.

Fraccionamiento técnico, con el fin de evadir los procesos licitatorios y facilitar de esta forma la escogencia de determinado contratista.

Compañías ficticias, al celebrar contratos o compras a empresas fantasmas, que ofrecen en su objeto una gran variedad de servicios, constituidas con capitales o infraestructuras ficticias y socios que en

tal calidad aparecen en varias compañías oferentes o de la misma índole.

Monopolio de contratistas, al conformar grupos de contratistas considerándolos como los únicos capaces de ofrecer determinados productos o bienes, estableciendo una posición dominante en el mercado contractual.

Interventorías, al existir vínculos entre el interventor hay el contratista distorsiona el control de verificación que le es propio de su función, avalando y aprobando las decisiones del contratista a un en perjuicio de la administración.

Ausencia de reglamentación para fijar precios, al no existir límites en cuanto a la determinación de precios y calidades, el contratista y el posible coordinador

Caos administrativo, por la ausencia de archivos, archivos incompletos, ausencia de soportes importantes de los contratos, contratos sin foliar y sin liquidar.

*ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA
CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 126*

interno del fraude o corrupción fijan las condiciones libremente.

Delegación para la contratación, al dispersar el compromiso y la responsabilidad, los procesos se toman más dispendiosos, aumenta la disparidad de criterios contractuales y el riesgo aumenta al contratarse altísimas cuantías sin control alguno.

Irregular uso del contrato de prestación de servicios, al contratar un sinnúmero de personas para cumplir funciones similares o idénticas a las asignadas al personal de planta, sin ninguna justificación y con el único propósito de cumplir compromisos personales o políticos.

RIESGOS EN EL AREA DE TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS

Descripción.- La prestación de servicios o la venta de productos puede ser muy engorrosa en las empresas, lo que conlleva a menores ingresos y a una mala imagen ante los clientes y terceros en general.

Aspectos relevantes.- Los aspectos de mayor sensibilidad que conllevan riesgos de irregularidades, fraudes y corrupción en el área de trámites y procedimientos susceptibles de examen, tienen que ver con:

Nivel de participación en la estructura del gasto

Mayor contacto con los clientes, usuarios y beneficiarios de los servicios

- Frecuencia con la cual se adelanta el trámite
- Complejidad del procedimiento
- Trámite básico derivado al cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Ausencia o pobre funcionamiento de los sistemas de control y evaluación de gestión
- Ausencia de procesos y procedimientos formalizados y documentados
- Demasiado tiempo y escalas determinadas para el trámite
- Contacto permanente de los empleados con los clientes o proveedores
- Capacidad tecnológica

Mapa de riesgos.- En la elaboración de un mapa de riesgos del área de trámites y procedimientos, se podrían identificar los siguientes factores de riesgo:

Ausencia de procedimientos debidamente establecidos o formalizados, al no ser conocidos o no estar definidos en manuales se improvisan las condiciones y criterios.

Formas o modelos empleados para elaborar, regular, racionalizar y sistematizar los procedimientos, al no contar con parámetros que favorezcan una administración racional en los tramites y procedimientos, así como los requisitos, tiempos y condiciones de atenciones de los servicios que no están determinados

*ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA
CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 127*

Evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos, al no estar identificados los riesgos y/o puntos críticos de los procedimientos, ni estar acompañados estrategias o de indicadores de evaluación.

Injerencia de la estructura de poder organizacional, por conveniencia entre los niveles altos de la empresa para la alteración o cambios frecuentes o coyunturales en los procedimientos.

Baja capacidad tecnológica, al no incorporar desarrollos tecnológicos, para responder a los requerimientos, exigencias, objetivos y compromisos establecidos por la empresa.

RIESGOS EN EL ÁREA DE CONTROL INTERNO

Descripción.- Para lograr que no se sucedan hechos o ilícitos que afecten los intereses de las empresas se debe establecer procedimientos y controles eficaces, la adopción de mecanismos de competencia. La programación, gestión y logro de los resultados previstos están relacionados con el tipo de procesos, procedimientos, actividades, recursos y tecnología utilizadas, cuya combinación

está encaminada al cumplimiento de objetivos y demandas del mercado. La valoración de los resultados obtenidos en la implantación y consolidación del Sistema de Control Interno, debe iniciar con un estudio del mismo para caracterizar cada uno de los aspectos y contenidos, así como el propósito con el que fue concebido. El sistema debe estar dirigido a motivar el autocontrol, mejorar sin la intervención de agentes externos, identificar claramente las responsabilidades sin acudir a instrumentos policivos, aumentar la confianza de los clientes por la calidad de los productos y excelencia del servicio, estimulando la sana competencia apoyado por la modernización de equipos tecnológicos, conservación y cuidado del medio ambiente y la aplicación de principios básicos de eficiencia, economía, eficacia, equidad, celeridad, imparcialidad y valoración de costos ambientales.

El sistema de control interno constituye la herramienta de mayor importancia para el seguimiento y mejoramiento de la gestión pública o privada, lo que permite a los niveles directivos examinar la organización y distribución del trabajo, la secuencia lógica de los recursos, así como los aspectos relacionados con la transparencia y objetividad en la programación, ejecución y disposición de recursos.

Aspectos relevantes.- El Sistema de Control Interno debe tener en cuenta los factores de orden estructural que inciden en la presencia de riesgos por irregularidades, fraudes y corrupción:

- Los criterios, mecanismos y formas de nombramiento del personal directivo

- La capacidad reguladora del Estado y su incidencia en el marco normativo de gestión de la entidad

ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA

CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 128

- La cultura organizacional existente y la capacidad de sanción administrativa y social hacia los empleados

- El nivel, grado, cobertura y calidad del control social

- El seguimiento, control y monitoreo de los programas, procesos y proyectos

- La determinación de los procesos y proyectos con mayor asignación de recursos, alto grado de discrecionalidad en la asignación y determinación de ejecutores

- El grado de desarrollo, implantación y consolidación del Sistema de Información que permita la obtención rápida y oportuna de datos.

- La existencia de instrumentos de programación, ejecución, control y gestión de recursos y su interacción con los planes, programas y políticas de la gerencia.

El seguimiento o monitoreo debe tener en cuenta los siguientes elementos relevantes, a fin de establecer el nivel de riesgo en cada uno de sus componentes:

- Políticas de la gerencia relativa al apoyo y financiamiento para el diseño, implantación y consolidación del Sistema de Control Interno.

- Importancia efectiva de los directivos otorgada al desarrollo de los componentes del Sistema y a la utilización de los instrumentos y herramientas.

- Número de visitas, informes y recomendaciones de seguimiento, evaluación y control de gestión.

- Áreas y procedimientos auditados, verificando la preferencia, interés e importancia reflejadas en la programación e información de las visitas.

Determinación de la existencia de variables e indicadores relativos a la disposición, administración, inversión y utilización de los recursos.

Mapa de riesgos.- En la elaboración de un mapa de riesgos del área de Control Interno, se podrían identificar los siguientes factores de riesgo:

Influencia en las auditorias, al ofrecer

dádivas para impedir visitas de seguimientos y evaluación o con el fin de evitar la detección de riesgos y sanciones de indebidos manejos, así como, amenazas por anónimos o vía telefónica sin identificación

Uso indebido de información, por desorganización y caos en los flujos de información, así como de carencias de variables e indicadores de gestión y resultados.

Inadecuado manejo de expedientes y documentos, al no existir cuidado y custodia de expedientes o papeles de trabajo y documentos, tráfico de influencias y demora injustificada en el estudio, pruebas y evaluación de los expedientes y presentación de informes.

Desvío de visitas, por programaciones esporádicas y mal coordinadas de seguimiento y evaluación, concentración en determinadas visitas y dejación en la práctica de algunas que son de mayor riesgo o favoritismo de delegación para determinados empleados de la auditoria interna.

ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA INTERNA

CAPITULO 12- MAPAS DE RIESGO PARA USO DE LA AUDITORÍA INTERNA 129

Desviación de poder, por centralización y discrecionalidad en las decisiones, carencia de reglamento relacionado con competencia y falta de claridad en toma de productos y resultados a cargo de dependencias y funcionarios.