

**EL PAPEL DEL AUDITOR INTERNO EN LA DETECCIÓN DE
OBSTÁCULOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL,
QUE PUEDAN AFECTAR EL LOGRO DE
LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

PAULINO ANGULO CADENA
Asesor: Dr. ALFONSO REYES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
AGOSTO DE 2006

RESUMEN: Los auditores internos - AI, pueden observar que las organizaciones exhiben inconsistencias entre la teoría expuesta (criterios) y teoría en uso (realidad o condición), por lo cual, los AI deben identificar oportunidades de mejoramiento de los procesos operativos, para reducir la exposición al riesgo, y se puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Mediante la identificación de actores relevantes y uso de herramientas de observación y descripción, se obtuvieron resultados cuantitativos y cualitativos, que evidencian que dentro del proceso adelantado por los AI, se identificaron obstáculos de aprendizaje, los cuales podrían incidir dentro de su rol. Se sugiere el Empowerment como una herramienta para solucionar los obstáculos, al dejar de ver el error como castigo, aprendiendo las habilidades necesarias para enfrentar los problemas y proponer soluciones. Finalmente, los AI en su condición de Consultores Internos se pueden convertir en Maestros del Empoderamiento para replicarlo en los demás procesos y áreas de la organización.

ABSTRACT: The internal auditors - IA, can observe that the organizations exhibit inconsistencies among the exposed theory (approaches) and theory in use (reality or condition), reason why, the IA should identify opportunities of improvement of the operative processes, to reduce the exhibition to the risk, and the organizational objectives can be reached. Through the identification of outstanding actors and use of observation and description tools, quantitative and qualitative results were obtained that evidence that inside the process advanced by the AI, learning obstacles were identified, which could impact their role. It is suggested the Empowerment like a tool to solve the obstacles, when stopping to see the error like punishment, learning the necessary abilities to face the problems and to propose solutions. Finally, the IA in their condition of Internal Consultants can become Masters of the Empowerment to reply this in the other processes and areas of the organization.

PALABRAS CLAVES: Aprendizaje Individual - Organizacional, Teoría Expuesta – en Uso, Obstáculos de Aprendizaje, Auditoría Interna – Control Interno.

A Angie Nataly, Karol Vivian y Edna por el tiempo que no pudimos compartir durante estos tres años; y a todas las personas (naturales y jurídicas) que de una u otra forma me han apoyado y colaborado en este Proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.1	Descripción del Proyecto.....	6
1.2	¿Cómo es el Enfoque de la Auditoría Interna en los Negocios?	8
1.3	¿Cómo Determina el Auditor Interno lo Que Debe Hacerse Para Asegurar la Obtención de los Resultados de Mejor Calidad y lo Que Debe Hacerse Para Lograr Eficacia y Profesionalismo a Largo Plazo?	8
1.4	¿Qué Hace Que la Adopción de Este Marco para la Práctica Profesional Resulte Tan Crítica para el Desarrollo Eficaz de la Auditoría Interna, y por Qué es Tan Importante para los Terceros Interesados?.....	8
1.5	Importancia y Relevancia del Proyecto.....	8
1.6	¿Por Qué es Importante el Papel del Auditor Interno dentro de Esta Investigación?	9
1.7	Marco Teórico del Aprendizaje Organizacional	10
2	AUDITORIA INTERNA	13
2.1	¿Que es The Institute of Internal Auditors (IIA)?	13
2.2	¿Que es Auditoría Interna?.....	14
2.3	¿Para Qué Sirve la Auditoría Interna?.....	14
2.4	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna - ¿Para Qué Sirven?	15
2.5	Código de Ética - ¿Para Qué Sirve?	16
2.6	El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión del Riesgo Empresarial	16
2.6.1	Actividades incluidas en el ERM	17
2.6.2	Roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM.....	17
2.6.3	Roles legítimos de A.I. que deben realizarse con salvaguarda	17
2.6.4	Roles que auditoría interna NO debe realizar	18
2.6.5	Rol de Consultoría de la Auditoría Interna	18
3	EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN COLOMBIA.....	19
3.1	En el Sector Público	19
3.1.1	Constitución de 1991.....	19
3.1.2	Ley 87 de 1993 y Directiva Presidencial No. 02 de 1994	20
3.1.3	Decreto 1677 de 2000 Dirección de Políticas de Control Interno.....	22
3.1.4	Decreto 1599 de 2005 Modelo Estándar de Control Interno – MECL.....	23
3.2	En El Sector Financiero.....	23
3.2.1	Título I – Capítulo 9 Circular Básica Jurídica Superintendencia Financiera	23
3.3	En los Demás Sectores Económicos	25
3.3.1	Anteproyecto de Ley de Intervención Económica	25
4	OBSTACULOS O LÍMITES A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO.....	27
4.1	Algunos Límites al Alcance de Control Interno.....	27
4.2	Formalización y Documentación de los Procesos y Procedimientos.....	27
4.3	Modelos de Gestión.....	29
5	PROCEDIMIENTO PARA LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	32
5.1	Criterios y Parámetros de la Encuesta.....	33
5.2	Tabular, Valorar y Analizar las Encuestas	33
5.2.1	Procedimiento de Tabulación	33

5.2.2	Interpretación de Resultados	35
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
6.1	Obstáculos de Aprendizaje.....	37
6.2	Teoría Expuesta Vs Teoría en Uso.....	39
6.3	Auto evaluación de la Contribución del Proceso de Auditoría Interna al Aprendizaje Organizacional.....	39
6.4	Comentarios Adicionales.	42
6.5	Para Futuras Investigaciones	42
6.6	Conclusiones	43
7	BIBLIOGRAFIA.....	46
8	ANEXO A: OBSTÁCULOS DE APRENDIZAJE - Modelo OADI-SMM	47
9	ANEXO B: RESULTADOS POR SECTORES	50

1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

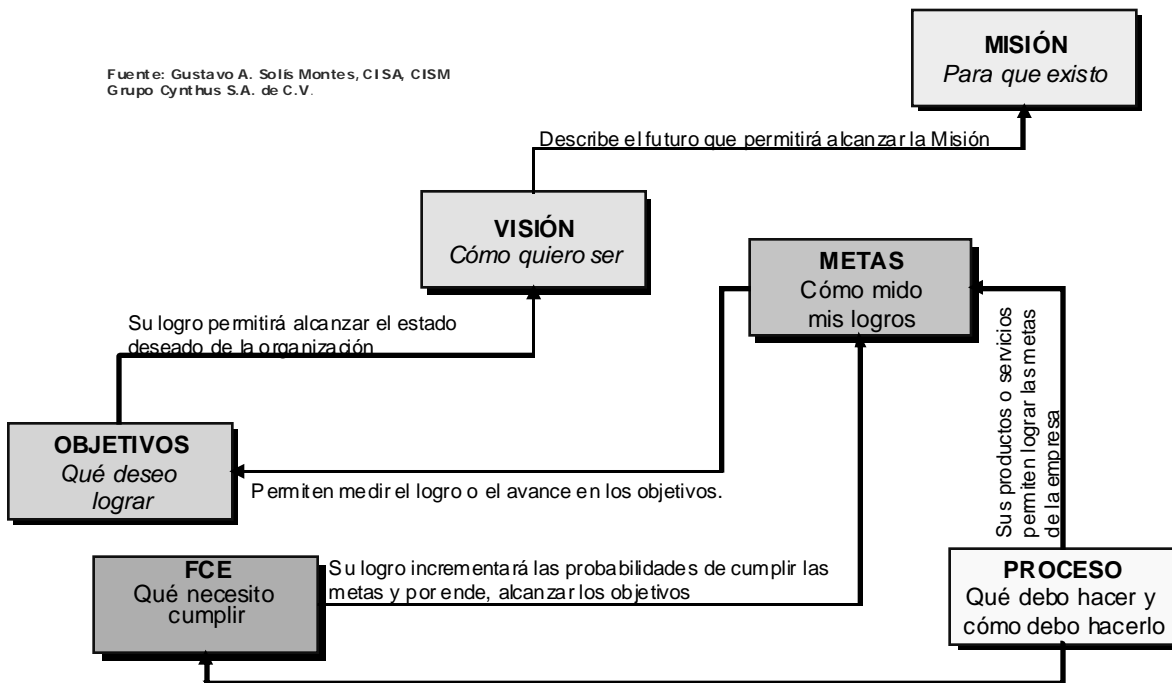
1.1 Descripción del Proyecto

Dentro de los objetivos de la auditoría interna está el de agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. El valor se genera mediante la identificación de oportunidades de mejoramiento de los procesos operativos, y/o la reducción de la exposición al riesgo, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales¹.

Una oficina especializada en el área de control interno, debe liderar el proceso de diseño y puesta en marcha del sistema, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización y, posteriormente, ayude a las autoridades de la entidad a cumplir su obligación en este campo².

El éxito de la oficina de control interno se debe medir en buena parte en función de: el compromiso institucional que se logre desatar con relación al mismo; la posibilidad real de educar ampliamente acerca del concepto de control interno; la ayuda especializada que esta oficina ofrezca al gerente y a cada uno de los funcionarios en el montaje del sistema y, finalmente, la permanente actualización y revisión de la función de control interno en la entidad.

Como se detalla en el siguiente cuadro, el establecimiento de la Misión, Visión, Objetivos, Metas, Factores Críticos de éxito y Procesos, es responsabilidad de la Alta Gerencia:



1 The Institute of Internal Auditors, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

2 Directiva Presidencial No. 02 de 1994, Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional

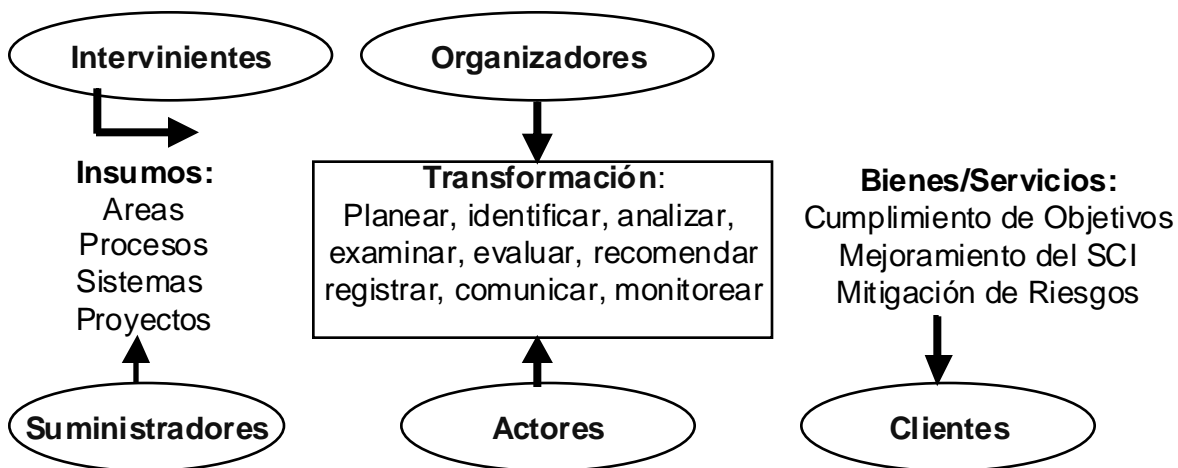
Sin embargo, dentro de la ejecución de los procesos, es posible que se materialicen riesgos (La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad)³, por lo cual, se deben implementar controles (Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzaran los objetivos y metas)⁴.

Dada la gran variedad de procesos y procedimientos que se realizan en una entidad, la presente investigación se va a centrar en el proceso realizado por la Auditoría Interna y/o Control Interno.

El objetivo de la investigación es evaluar la posible incidencia que pueda tener la presencia de los bloqueos u obstáculos de aprendizaje dentro de los procesos y procedimientos a cargo de la Auditoría Interna y/o Control Interno, que les impidan cumplir sus objetivos dentro de la organización.

Para efectos de identificar los actores relevantes, se utilizó la técnica de TASCOI⁵, los cuales se detallan a continuación:

Transformación	Proceso realizado por la Auditoría Interna y/o Control Interno
Actores	Director Ejecutivo de Auditoría DEA, Auditores Internos AI
Suministradores	Áreas, Procesos, Sistemas y Proyectos
Clientes	Directivos de las áreas, Dueños de los Procesos, Alta Gerencia, destinatarios de los informes de la Auditoría Interna
Organizadores	Comité de Auditoría, Consejo de Administración, Alta Gerencia.
Intervinientes	El Estado Colombiano y entidades de vigilancia y control.



³ The Institute of Internal Auditors, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

⁴ Ibidem.

⁵ Alkana, E, Reyes, A., Disolver Problemas, 2004

1.2 ¿Cómo es el Enfoque de la Auditoría Interna en los Negocios? ⁶

La gestión o administración del riesgo y los procesos de control de su organización, es una responsabilidad clave de la gerencia, para lograr sus objetivos de negocios. Sin embargo, los auditores internos pueden ayudar tanto a la gerencia como al comité de auditoría, al examinar, evaluar, informar y recomendar mejoras sobre la adecuación y eficacia de los procesos de administración del riesgo, e implementación de metodologías para obtener controles eficaces.

La mayoría de los riesgos de una entidad se relacionan con la selección de estrategias y objetivos, el establecimiento de metas y obligaciones operativas, la asignación de fondos entre los proyectos y segmentos de negocios y el uso óptimo de la tecnología para administrar la entidad.

En consecuencia, el rol de Auditor Interno demanda de profesionalismo, conocimiento integridad y liderazgo, para proteger la eficiencia operativa, el control interno y la administración del riesgo.

1.3 ¿Cómo Determina el Auditor Interno lo Que Debe Hacerse Para Asegurar la Obtención de los Resultados de Mejor Calidad y lo Que Debe Hacerse Para Lograr Eficacia y Profesionalismo a Largo Plazo?

El auditor interno cumple con las pautas establecidas en el Marco para la Práctica Profesional, busca y logra la certificación individual CIA, conduce evaluaciones internas y se somete a revisiones de calidad externa, independientes, para validar el cumplimiento. Cuando estas prácticas se hacen en forma rutinaria, pueden llevar al éxito tanto a los auditores internos como a las organizaciones para las cuales trabajan.

1.4 ¿Qué Hace Que la Adopción de Este Marco para la Práctica Profesional Resulte Tan Crítica para el Desarrollo Eficaz de la Auditoría Interna, y por Qué es Tan Importante para los Terceros Interesados?

El alcance del trabajo llevado a cabo por los auditores internos es tan amplio y variado, que existe una mayor necesidad de tener pautas claras y concisas que puedan ser inmediatamente adoptadas y seguidas, sin importar la industria, especialidad de auditoría o sector: El Marco satisface esta necesidad. Además, ofrece valor adicional a la gerencia, a las entidades del gobierno corporativo organizacional, a los inversionistas y a todos los demás terceros interesados, al estipular prácticas que evalúen y aseguren la eficacia en toda la empresa.

1.5 Importancia y Relevancia del Proyecto

El manejo del riesgo empresarial ha sufrido una fuerte evolución en los últimos años, en razón a la creciente incertidumbre de los mercados globalizados, dada su exposición durante la ejecución de la estrategia y la necesidad del cumplimiento de los objetivos.

⁶ The Institute of Internal Auditors, (2002) Manual de Evaluación de Calidad, Cuarta Edición.

Se podría decir que la mayoría de las entidades se enfrentan a una serie de riesgos comunes⁷, tales como el crediticio, de liquidez, de mercado, operativo, legal, estratégico, reputacional o imagen, y de lavado de activos, entre otros.

Por lo anterior, se plantea como hipótesis que la materialización del riesgo operativo dentro del proceso de la auditoría interna (el cual depende en gran medida de las actuaciones de los auditores internos) obedece principalmente a la presencia de bloqueos u obstáculos de aprendizaje, que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales.

En este caso, se tendrán en cuenta los estándares internacionales de mejores prácticas, quienes han desarrollado herramientas y metodologías para la gestión de los riesgos y del sistema de control interno, tales como Control Interno - COSO, Gestión del Riesgo Empresarial – ERM – COSO II, y en Colombia el Modelo Estándar de Control Interno– MECI, con las cuales se busca mitigar los riesgos y lograr los objetivos organizacionales.

Lo que no se conoce no se puede medir y lo que no se mide no es posible mejorarlo⁸; así que el tratamiento adecuado de los riesgos es uno de los componentes más sensibles, puesto que administrar eficaz y eficientemente el riesgo, es adelantarse a la ocurrencia de los hechos que pueden afectar de manera negativa el cumplimiento de los objetivos, el funcionamiento y el rumbo de la entidad, o, como mínimo, es conocer la posibilidad de ocurrencia de los riesgos para tomar decisiones de asumirlos, minimizar su impacto o transferirlos a terceros (pólizas de seguros).

1.6 ¿Por Qué es Importante el Papel del Auditor Interno dentro de Esta Investigación?

Dentro de los Modelos de Gestión de Riesgos y Control Interno, se definen los roles y responsabilidades, siendo la Alta Gerencia la encargada de implementarlos, y los Auditores Internos, de realizar una evaluación independiente, en la cual, se pueden detectar las causas o factores de riesgo, y que para esta investigación, si dentro de esta labor se presentan bloqueos u obstáculos de aprendizaje, que incidan en los resultados.

Las Oficinas de Control Interno y sus Auditores Internos deben realizar un examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la Entidad, bajo unas características de independencia, neutralidad y objetividad, el cual debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Entidad.⁹

Por definición, el Control Interno es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que mediante sus relaciones y interacción y apropiación por las personas, se convierten en el medio para lograr el cumplimiento de la función administrativa, de los objetivos misionales y de las metas y finalidades que persigue la entidad,

7 Superintendencia Bancaria de Colombia, Documento conceptual y de política de Supervisión, 30.06/2005.

8 Ramírez Aboleda Luis Ovidio, Los Gerentes Públicos y la Ley 87 de 1993

9 Ibidem.

permitiéndole generar capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés de la comunidad.

Vale la pena resaltar que dentro del proceso realizado por los auditores internos, se debe obtener evidencia, emitir juicios analíticos, informar sus resultados sobre las evaluaciones, en las cuales es posible detectar que la alta gerencia exhibe inconsistencia entre la teoría expuesta y teoría en uso, por cuanto lo que es o está ocurriendo (realidad o condición), puede ser diferente a lo que debe ser (criterios), determinando las causas (porque existe la diferencia) y cuantificando el efecto o impacto de la diferencia (riesgo).¹⁰

1.7 Marco Teórico del Aprendizaje Organizacional

Slovan¹¹ plantea que el aprendizaje es parte del dominio del individuo y se ocupa de los procesos de cambio de patrones y del comportamiento. Por su parte, la enseñanza yace dentro del dominio de la organización y se ocupa de diseñar los medios para mejorar los conocimientos y destrezas de los empleados, identificando los pasos necesarios para desarrollar una ventaja competitiva a través de los mismos.

A través de la historia la humanidad ha tenido que sortear diferentes problemas y asumir errores, pero en la medida que ha generado soluciones, se ha logrado aprender de ellos.

Sin embargo, a veces los Gerentes pueden ser defensivos y resistirse a la identificación de problemas debido al miedo de tener el reproche sobre ellos, y Argyris y Schon critican la defensiva de gerentes que prefieren oír las noticias buenas, que apoyar sus propias perspectivas. Aunque la mayoría de las organizaciones reconoce que los errores y la identificación de problemas pueden llevar al aprendizaje, pocos están deseosos en la práctica de reconocer los "errores."¹²

Los Jefes temen que reconociendo sus incertidumbres, causarán pérdida de credibilidad; los subordinados temen admitir que están al mando de tareas de las que ellos son responsables.¹³

Específicamente, la teoría de Argyris y Schon se basa en apreciar el aprendizaje como el "descubrimiento y corrección" de error. Pero, las clases de "errores" sobre las que ellos están hablando son personales. Descubrir un error es reconocer la incompetencia. Haciéndolo público en un ambiente laboral, es visto como una "limitante de la carrera", desalentando bastante, aun cuando no esté amenazado personalmente. Esto es porque en el trabajo todavía se cultiva alrededor del mundo el énfasis en poner la cara y negar el error, en lugar de descubrirlo y corregirlo. Es más, como Argyris a menudo señala, las culturas laborales dicen exactamente lo contrario. Si uno dice, "yo estoy negando que un error exista", está admitiendo el error. Muy a menudo debemos negar nuestra negación, a nosotros mismos así como a otros.

10 The Institute of Internal Auditors, Consejo para la Práctica 2410-1: Criterios para la comunicación

11 Slovan, Marty, La Revolución del E-learning, American Management Association, 2002.

12 Maik Esteby-Smith and Marjorie Lyles Re-reading Organizational Learning: Selective memory, forgetting, and adaptation, Academic of management Executive, 2003. Vol 17. No. 2 51-55.

13 Senge, Peter M. Taking personal change seriously: The impact of organizational Learning on Management practice. Academy of Management Executive, 2003. Vol 17 No. 2

En este sentido, el hecho de que en un momento dado las personas no reconozcan los errores, perdiendo a su vez la oportunidad de corregirlos, puede traer graves consecuencias para las organizaciones, porque claramente se pueden materializar los riesgos, por lo cual, al realizar su evaluación independiente, es donde es relevante el valor agregado que debe generar la participación del Auditor Interno, no solamente en la identificación oportuna de los problemas y obstáculos, sino en la propuesta de soluciones viables (costo/beneficio).

Actualmente las empresas compiten en un mercado global, donde los avances en tecnología, comunicaciones, Internet, etc, modifican constantemente el entorno empresarial, por lo cual, su exposición a los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos es mayor.¹⁴

Igualmente el entorno profesional exige que los Auditores Internos tengan un conocimiento multidisciplinario, posean competencias técnicas que se requieren para tener una visión global que les permita, demostrar sus ventajas competitivas, conocimientos, destrezas y habilidades para prestar servicios profesionales que generen valor agregado y puedan proteger la eficiencia operativa, el control interno y la administración del riesgo empresarial – ERM, entre otros.

Las organizaciones sólo pueden aprender directa o indirectamente a través de sus miembros (Crossan, 1999)¹⁵. Según Kim (1993), el proceso del aprendizaje individual consiste en 4 fases: Observa, Evalúa, Diseña e Implementa. A través de este ciclo, las creencias individuales pueden cambiar y esos cambios se codifican en la forma de modelos mentales individuales. Sin embargo, la habilidad de los individuos y de las organizaciones para incrementar su capacidad de acción efectiva debe ser mayor, no es suficiente que haya aprendizaje individual para que surja un aprendizaje organizacional.

Sólo cuando la organización es capaz de desarrollar la capacidad de transferir, compartir y fomentar el conocimiento fragmentado y especializado que existe a un nivel individual, podrá obtener los beneficios derivados del aprendizaje organizacional (Barlett & Ghoshal, 1998). De esta manera, el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso que implica una interacción recíproca entre los individuos, grupos y otras entidades que pueden existir dentro de la organización (DiBella, 1997).

En este sentido, las personas actúan y coordinan sus acciones para producir una transformación (dominio de acción), sujetas a ciertas normas, valores y metas.¹⁶

Sin embargo, vemos que los individuos responden ante cambios en el ambiente externo e interno, detectando y corrigiendo errores, bajo las normas actuales, dentro de un marco de actuación aceptable, pero sin variar las variables directrices (aprendizaje de circuito simple), lo que a su vez puede generar una rutina en la cual se observa y se implementa una estrategia de acción y se evalúan las consecuencias, pero no se cuestiona la norma, así como tampoco se evalúa si los

14 Gestión de Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management, ERM, según sus siglas en inglés) emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el Institute of Internal Auditors (IIA), en coordinación con su afiliada de RU e Irlanda, ha publicado un documento sobre su posición del Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial.

15 F. Baltastre & M. Moreno-Luzón. Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension. Total Quality Management, Vol. 14, No. 3, 2003 m367-388.

16 Reyes, A. (2004) Curso de Aprendizaje Organizacional.

riesgos que esta norma pretende mitigar están siendo bien gestionados, es decir, sólo se puede presentar el aprendizaje operacional, pero difícilmente el aprendizaje conceptual.

Por su parte, el aprendizaje de Circuito Doble ocurre cuando, además de detectar y corregir errores, hay un cuestionamiento y modificación de las normas, valores y metas (es decir de las variables directrices) de la situación correspondiente, al evaluar y diseñar un nuevo marco de actuación, en el cual se debe determinar el costo beneficio de los nuevos controles que se puedan estar implementando, así como validar los nuevos riesgos que se están mitigando, aunadas con las nuevas estrategias de monitoreo de los mismos, generándose el aprendizaje conceptual.

Una organización aprende cuando las personas en la organización comparten su aprendizaje individual y crean mapas y modelos mentales compartidos, y sus miembros coordinan sus acciones de una manera más efectiva por medio del uso de los mismos.

Cuando se desarrolla un aprendizaje organizacional, las organizaciones aprenden a hacer mejor lo que hacen y simultáneamente aprenden a cuestionar sus propias políticas, normas, valores y prácticas.

El hecho de que las empresas establezcan y adopten un Modelo para la Gestión del Riesgo y el Control Interno, con roles y responsabilidades definidos, como mejores prácticas, es decir, al usar el mismo modelo de referencia por todas las unidades orgánicas encargadas de desarrollar, implementar y mantener en operación el Sistema de Control Interno, según Grant (1996a),¹⁷ se desarrolla una base común de conocimiento, que se considera como un facilitador de aprendizaje importante.

Así mismo, como se detalla en el Anexo A. OBSTÁCULOS DE APRENDIZAJE - Modelo OADI-SMM, estos se presentan principalmente porque:

		Aprendizaje Conceptual	
		Si	No
Aprendizaje Operacional	Si		
	No		

- Se lleva a cabo el aprendizaje conceptual pero no se convierte en operacional, o viceversa, es decir, no se dan simultáneamente.
- Cuando se lleva a cabo el aprendizaje individual pero la organización no cambia sus comportamientos.
- Cuando no existe una conexión causal clara entre las acciones individuales u organizacionales y la respuesta del entorno.
- Cuando los individuos aprenden y cambian sus modelos mentales individuales, sin embargo los modelos de la organización no cambian.

¹⁷ F. Baltastre & M. Moreno-Luzón. Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension. Total Quality Management, Vol. 14, No. 3, 2003 m367-388.

2 AUDITORIA INTERNA ¹⁸

- La actividad de auditoría interna ¿cumple con las Normas del IIA?
- La posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización ¿está en un nivel suficientemente alto y suficientemente separado de las áreas funcionales para garantizar su independencia?
- ¿Evitan los auditores internos realizar tareas que puedan disminuir su objetividad?
- ¿Está el plan de auditoría interna basado en el perfil de riesgos de la organización?
- ¿Cómo está completando su plan anual la actividad de auditoría interna?
- ¿Cuenta la actividad de auditoría interna con un programa de aseguramiento de calidad?
¿Tiene un plan para llevar a cabo una evaluación externa de calidad cada cinco años, como requieren las Normas? ¿Cuáles son los resultados de las evaluaciones de calidad más recientes?
- ¿Cuenta la actividad de auditoría interna con los recursos suficientes que le permitan proporcionar aseguramiento objetivo sobre riesgos y controles?
- ¿Cómo responde el DEA a las evaluaciones del comité de auditoría?

2.1 ¿Que es The Institute of Internal Auditors (IIA)? ¹⁹

El IIA fue constituido en 1941 para desarrollar el nivel profesional de la auditoría interna. El IIA tiene Capítulos en 160 países, para que estos lleven a cabo cursos, seminarios y conferencias que alientan a los miembros a trabajar conjuntamente con sus colegas, a desarrollar contactos profesionales y mantenerse informados sobre los últimos acontecimientos y prácticas en auditoría interna.

La Misión del IIA es la de ser la principal asociación profesional internacional organizada sobre una base mundial, dedicada a la promoción y el desarrollo del ejercicio de la auditoría interna.

El IIA se ha comprometido a:

- Proporcionar a escala internacional amplias actividades de desarrollo profesional, las normas para el ejercicio de la auditoría interna y la certificación CIA (Certified Internal Auditor - Auditor Interno Certificado).
- Investigar, difundir y promocionar entre sus miembros y el público en todo el mundo, conocimientos e información concerniente a la auditoría interna, incluyendo el control interno y los asuntos relacionados.
- Brindar cursos a nivel mundial, con objeto de educar a sus miembros y a todos los interesados en la práctica de la auditoría interna existente en los diversos países del mundo.
- Reunir a auditores internos de todos los países para que compartan la información y experiencias en auditoría interna y promover la educación en el campo de la misma.

¹⁸ Adaptado del Resumen para el Comité de Auditoría: Normas de Auditoría Interna ¿Para Qué Sirven?, publicado por The Institute of Internal Auditors

¹⁹ The Institute of Internal Auditors <http://www.theiaa.org>

2.2 ¿Que es Auditoria Interna?

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

La auditoría interna evalúa y revisa la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento con políticas y reglamentos, la salvaguarda de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos, las metas y objetivos operativos establecidos. Los trabajos de auditoría interna abarcan todas las actividades financieras y de operaciones incluyendo sistemas, producción, ingeniería, comercialización y recursos humanos.

2.3 ¿Para Qué Sirve la Auditoría Interna?²⁰

Una actividad de auditoría interna eficaz actúa como un servicio de aseguramiento y consultoría independiente y objetivo, concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Desde 1978, las Normas y el Código de Ética han establecido el enfoque, los principios y los comportamientos esperados que los auditores internos aplican a su trabajo.

Adoptados por órganos normativos mundiales en los sectores público y privado, así como por todos los socios del IIA, las Normas y el Código de Ética constituyen la base y marca de calidad de la profesión. Al cumplir con las Normas y el Código de Ética, los auditores internos pueden brindar un servicio de aseguramiento y consultoría eficaz e independiente en sus organizaciones. Los comités de auditoría bien versados en las Normas y el Código de Ética estarán en mejor posición para designar, evaluar, utilizar y apoyar a sus auditores internos.

Auditoría interna es una de las piedras angulares del gobierno corporativo, junto con el consejo directivo, la alta dirección y la auditoría externa. La posición de privilegio que ocupa auditoría interna dentro de la organización le permite ser una valiosa ayuda para la administración y los miembros del comité de auditoría dado que ofrece un aseguramiento objetivo de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

Para lograr su cometido con eficacia, la actividad de auditoría interna debe contar con recursos adecuados, personal profesional, y seguir el enfoque de auditoría interna reconocido internacionalmente. El Marco para la Práctica Profesional (MPP), proporcionado por el IIA, comprende las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (las Normas), el Código de Ética y los Consejos para la Práctica.

20 Adaptado del Resumen para el Comité de Auditoría: Normas de Auditoría Interna ¿Para Qué Sirven?, publicado por The Institute of Internal Auditors

2.4 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna - ¿Para Qué Sirven?²¹

Las Normas describen la naturaleza de la auditoría interna y las características de aquellos que desempeñan actividades de auditoría interna. También proporcionan criterios de calidad con los cuales puede ser evaluado el desempeño de la auditoría interna.

El **propósito**, la **autoridad** y la **responsabilidad** de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el comité de auditoría.

La actividad debe ser **independiente**, y los auditores internos deben ser **objetivos** en el cumplimiento de su trabajo. Además, todos los trabajos deben realizarse con **pericia** y con el **debido cuidado profesional**. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y **mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora**, incluyendo evaluaciones internas y externas de calidad. También debe asegurar que la actividad de auditoría interna **agregue valor** a la organización y **siga un enfoque de auditoría basado en riesgos**.

Además, auditoría interna debe **evaluar y contribuir a la mejora** de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

Antes de cada auditoría, los auditores internos deben **elaborar un plan** que incluya su alcance, objetivos, tiempos y recursos.

Durante el trabajo, los auditores internos deben **identificar, analizar, evaluar y registrar** información suficiente para cumplir los objetivos del proyecto de auditoría interna. Una vez completada la auditoría, los resultados se deben **comunicar** de forma precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna.

Como resultado, la gerencia debe acordar la realización de acciones que mejoren sus controles, y el director ejecutivo de auditoría debe establecer un **proceso de seguimiento** para vigilar y asegurar que aquellas acciones gerenciales han sido implementadas eficazmente.

²¹ Ibidem.

2.5 Código de Ética - ¿Para Qué Sirve?²²

El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna.

Al actuar con **integridad**, los auditores internos establecen confianza y proporcionan la base para confiar en su criterio profesional. Los auditores internos desempeñan su trabajo con honestidad, observando la ley, a la vez que contribuyen a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Los auditores internos exhiben el más alto nivel de **objetividad** profesional al reunir, evaluar y comunicar información. Los auditores internos realizan una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y no están indebidamente influenciados por sus propios intereses o por otras personas. Los auditores internos evitan las actividades y relaciones que puedan ser vistas como una disminución de su objetividad.

Los auditores internos **respetan el valor y la propiedad de la información** que reciben y no divulgan información sin la apropiada autorización, a menos que haya una obligación legal o profesional para hacerlo. Los auditores internos deben utilizar la información con prudencia y no para su beneficio personal.

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios para cumplir con su función. Realizan sus trabajos de acuerdo con las Normas y se comprometen a mejorar continuamente su desarrollo profesional.

El texto completo de las Normas y del Código de Ética se encuentra en www.theiia.org/Guidance.

2.6 El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión del Riesgo Empresarial²³

El rol fundamental de la auditoría interna respecto al ERM (*Gestión de Riesgo Empresarial*-Enterprise Risk Management; ERM, según sus siglas en inglés) es proveer aseguramiento objetivo a la administración y al comité de auditoría sobre la efectividad de las actividades de ERM en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno esta siendo operado efectivamente.

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos. Los beneficios incluyen:

²² Ibidem.

²³ Gestión de Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management; ERM, según sus siglas en inglés) emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el Institute of Internal Auditors (IIA), en coordinación con su afiliada de RU e Irlanda ha publicado un documento sobre su posición del Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial.

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel del comité;
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- Menos sorpresas y crisis;
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas; y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.6.1 Actividades incluidas en el ERM

- Articulación y comunicación de los objetivos de la organización;
- Determinación del apetito de riesgo de la organización;
- Establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo;
- Identificación de amenazas potenciales;
- Evaluación de riesgo, por ejemplo: impacto y posibilidad de ocurrencia de las amenazas;
- Selección e implementación respuestas a riesgos;
- Fijar controles y otras actividades de respuestas;
- Comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización;
- Centralizar monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgo y de los resultados; y
- Proveer aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados.

2.6.2 Roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM

- Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.
- Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
- Evaluar los procesos de gestión de riesgo.
- Evaluar el reporte de riesgos claves.
- Revisar el manejo de los riesgos claves.

2.6.3 Roles legítimos de A.I. que deben realizarse con salvaguarda

- Facilitar la identificación y evaluación de riesgos.
- Entrenar a la gerencia sobre respuesta a riesgos.
- Coordinar las actividades de ERM.
- Consolidar los reportes sobre riesgos.
- Mantener el desarrollo del marco de ERM.
- Defender el establecimiento del ERM.
- Desarrollar las estrategias de gestión de riesgo para aprobación del comité.

2.6.4 Roles que auditoría interna NO debe realizar

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

2.6.5 Rol de Consultoría de la Auditoría Interna

- Poner a disponibilidad de la gerencia herramientas y técnicas usadas por auditoría interna para analizar riesgos y controles;
- Ser un defensor de la introducción de ERM en la organización, aportando su experiencia en gestión de riesgo y conocimientos de la organización;
- Proveer consejo, facilitar talleres, entrenar a la organización sobre riesgos y controles, y promover el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común;
- Actuar como punto central de la coordinación, monitoreo y reporte sobre riesgos; y
- Apoyar a la gerencia en su trabajo a través de identificar mejores vías para mitigar un riesgo.

3 EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN COLOMBIA

3.1 En el Sector Público

3.1.1 Constitución de 1991

El control previo, que caracterizaba la labor de la Contraloría con anterioridad a 1991, se había convertido en promotor de la coadministración y su efecto perverso: el estímulo de la corrupción. Esa situación, según el constituyente Juan Carlos Esguerra Portocarrero, “creó evidentes vacíos que permitieron que la corrupción se nos fuera metiendo por la puerta de atrás hasta colocarnos en la dolorosa y muy preocupante situación en la que hoy nos hallamos”.²⁴

En suma el control interno no era antes de 1991 un principio administrativo básico y fundamental de la administración pública colombiana. Quizás el precio más alto resultaba de no haber permitido que cada gerente y cada entidad pública tomaran conciencia e interiorizará su verdadera responsabilidad en el diseño y desarrollo de adecuados sistemas y métodos idóneos para el manejo de los fondos y bienes públicos y para el pleno cumplimiento de las funciones asignadas.²⁵

Para explicar los cambios ocurridos, cabe recordar que la Constitución de 1991, en su artículo 209, estableció:

“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. (...) La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”.

El artículo 267, por su parte, eliminó el control previo, haciendo énfasis en que hacia adelante el control sería posterior y selectivo.

El artículo 269 determinó que:

“En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas”.

Es así como del control previo se pasó a un control posterior y se establecieron oficinas o dependencias de control interno, siguiendo la tendencia internacional del autocontrol.

El Control Interno fue concebido como una instancia asesora y de acompañamiento al Gerente Público, para que propiciara fundamentalmente el logro de los objetivos misionales y velara

²⁴ Ramírez Aboleda Luis Ovidio, Los Gerentes Públicos y la Ley 87 de 1993

²⁵ Directiva Presidencial No. 02 de 1994, Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional

además por el cumplimiento de los principios de economía, igualdad, moralidad, eficacia, transparencia, celeridad y valoración de costos ambientales. Es necesario observar que la responsabilidad en la implementación de los sistemas de control Interno es de los Gerentes y que esta obligación emana de la máxima autoridad de la nación que es el constituyente primario²⁶.

3.1.2 Ley 87 de 1993 y Directiva Presidencial No. 02 de 1994

En desarrollo del mandato constitucional, el Congreso de la República, mediante la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, definió las normas básicas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado

Al eliminarse el control previo se relievieron dos hechos obvios, pero prácticamente olvidados en la administración pública colombiana²⁷:

- La responsabilidad por las actuaciones administrativas recae en el Gerente Público y sus funcionarios delegados, por lo cual es indispensable establecer un sistema que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en un todo a la Ley; y
- Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las entidades, el control interno es una parte indisoluble e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que ésta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que unos y otras se han cumplido.

En desarrollo de estos conceptos derivados de los preceptos constitucionales, la Ley 87 de 1993, en su artículo 1o., definió el control interno así:

“Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.

La implantación de un sistema de “administración por resultados” -que es en buena parte lo que se busca con el montaje de un sistema de control interno- tiene como requisito esencial la existencia dentro de la organización de evaluación de desempeño para el personal.

Por lo anterior, el diseño y montaje de un sistema de control interno debe ir acompañado de la voluntad política de usar la información que produce, exaltando los resultados sobresalientes y sancionando los mediocres o malos. Los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para las autoridades de la entidad.

26 Ramírez Aboleda Luis Ovidio, Los Gerentes Públicos y la Ley 87 de 1993

27 Directiva Presidencial No. 02 de 1994, Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional

Teniendo en cuenta que el sistema de control interno no es un objetivo en sí mismo, como se anotó anteriormente, entonces un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es realizar una permanente consideración de costo-beneficio.

En particular el costo de cada componente del sistema de control debe contrastarse con el beneficio que genera, los riesgos que minimiza, el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas institucionales. El reto es encontrar el justo balance en el diseño del sistema de control, pues un excesivo control puede ser costoso y contra productivo. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y grupo de innovación de los funcionarios. Es claramente el gerente de la entidad, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha, dentro de los parámetros de orden legal, el sistema de control interno que mejor se ajustan a la misión y naturaleza institucional y a las necesidades ciudadanas o del servicio público.

El diseño del sistema de control interno debe comprender, entre otros, la organización de la Función de Control Interno:

Una oficina especializada en el área de control interno, debe liderar el proceso de diseño y puesta en marcha del sistema, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización y, posteriormente, ayude a las autoridades de la entidad a cumplir su obligación en este campo.

De conformidad con el artículo 11 de la Ley 87 de 1993, el gerente público es el responsable por el desarrollo de un sistema de control idóneo en su entidad, por lo cual requiere necesariamente que los funcionarios de la oficina de control interno sean personas intachables, altamente competentes, y que merezcan su confianza. De lo contrario, el principal perjudicado por la falta de fortaleza de los sistemas de control interno y la inacción institucional en este campo será el propio gerente público.

Las personas que se asignen a esta función deben ser cuidadosamente escogidas con base en un perfil apropiado y a través de un riguroso proceso de selección. Por tanto, quienes hagan parte de ella deben ser personas intelectualmente idóneas y moralmente intachables, reconociendo que su función no es de carácter operativo sino más bien conceptual y asesor.

Los objetivos y funciones de la Oficina de Control Interno están previstos en los artículos 2o. y 12o. de la Ley 87 de 1993. Dentro de sus funciones se destacan las relacionadas con las actividades de planeación del ejercicio del control; la verificación de que éste sea ejercido realmente por los funcionarios, particularmente aquellos con responsabilidades gerenciales y mando; el fomento de la cultura de control a nivel de toda la organización; el apoyo a los directivos en el desarrollo de sus obligaciones en esta materia; y el reporte oportuno a las autoridades de la entidad, tanto de los hallazgos negativos como positivos que se hagan.

La Oficina de Control Interno no se crea entonces para ejercer el control, sino para ayudar efectivamente a que éste sea debidamente hecho por quienes tienen la competencia y por tanto la responsabilidad administrativa.

El control interno debe ser ejercido por los funcionarios de la entidad, como un desarrollo natural de sus actuaciones administrativas. Esta es la razón por la cual dicho control debe estar inmerso en los propios procedimientos, de tal manera que el funcionario competente pueda efectuar su actuación administrativa y, al mismo tiempo, verificar que ella cumple con todos los requisitos establecidos por el sistema de control.

Cuando hay una debida identificación de los funcionarios con los objetivos y subobjetivos institucionales, el auto-control no sólo es una conveniencia administrativa, al permitir que cada quien participe en la tarea de control, sino que es un incentivo directo para hacer del sistema de control un mecanismo verdaderamente útil.

El éxito de la oficina de control interno se debe medir en buena parte en función de: el compromiso institucional que se logre desatar con relación al mismo; la posibilidad real de educar ampliamente acerca del concepto de control interno; la ayuda especializada que esta oficina ofrezca al gerente y a cada uno de los funcionarios en el montaje del sistema y, finalmente, la permanente actualización y revisión de la función de control interno en la entidad.

En general, debe recordarse que el control interno es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia a cumplir mejor sus objetivos y obligaciones. Por este motivo, para que sea útil, el sistema debe producir información oportuna.

3.1.3 Decreto 1677 de 2000 Dirección de Políticas de Control Interno

Con el fin de fortalecer la unidad básica del Sistema Nacional de Control Interno, se reestructuró el Departamento Administrativo de la Función Pública²⁸ mediante el Decreto 1677 de septiembre 1° de 2000, dentro del cual se creó la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites, con las siguientes funciones entre otras:

- Diseñar las políticas generales de Control Interno, en busca de la eficiencia, la eficacia, y transparencia de la Gestión Pública.
- Diseñar y proponer metodologías e instrumentos que fortalezcan y faciliten el desarrollo y evaluación de los Sistemas de Control Interno de las entidades del Estado del orden nacional y territorial.
- Establecer los métodos, medios y formas de divulgación y capacitación en materia de Control Interno, en coordinación con las entidades y organismos competentes para tal caso.
- Realizar en forma selectiva el monitoreo de los Sistemas de Control Interno de las entidades del Estado y formular las recomendaciones pertinentes.
- Orientar y regular el accionar de las Oficinas de Control Interno o de quienes hagan sus veces en las entidades del orden nacional y territorial.
- Participar en la orientación de los programas y acciones gubernamentales orientados a fomentar la transparencia y moralidad de la gestión pública, a incorporar en el quehacer administrativo los principios de ética, la racionalización de trámites y la lucha contra la corrupción.

28 Directiva Presidencial N° 04 de 2000, Fortalecimiento del control interno en el marco de la política de lucha contra la corrupción y nombramiento de los Jefes de Control Interno del nivel nacional.

3.1.4 Decreto 1599 de 2005 Modelo Estándar de Control Interno – MECI

El Nuevo Modelo Estándar de Control Interno para Entidades del Estado Colombiano - MECI 1000:2005²⁹, busca unificar los criterios y parámetros básicos de Control Interno para las Entidades del Estado, procurando construir la mejor forma de armonizar los conceptos de control, eliminando la dispersión conceptual existente, permitiendo una mayor claridad sobre la forma de instrumentar una función administrativa del Estado, eficiente, eficaz, transparente y efectiva en el cumplimiento de sus fines sociales.

El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad u organismo correspondiente y de los jefes de cada dependencia de las entidades y organismos, así como de los demás funcionarios de la respectiva entidad.

El MECI es concebido como un *modelo de gestión* que proporciona a los gerentes públicos las herramientas para llevar a cabo su trabajo de manera idónea, transparente y ágil.

El modelo tiene como primer fundamento el *Autocontrol*, definido como la capacidad de cada servidor público de evaluar su trabajo, detectar sus desviaciones, efectuar los correctivos necesarios, mejorar los roles y, en general, asumir como propio el control. Un segundo fundamento es la *Autorregulación*, entendida como la capacidad institucional para reglamentar los asuntos propios de su función y el tercer fundamento es la *Autogestión*, concebida como la capacidad para medir, interpretar, coordinar y aplicar la función administrativa.

3.2 En El Sector Financiero

3.2.1 Título I – Capítulo 9 Circular Básica Jurídica Superintendencia Financiera³⁰

El artículo 23 de la Ley 222 de 1995 en concordancia con el numeral 3o del artículo 73 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero dispone que le corresponde a los administradores de las entidades vigiladas realizar su gestión con la diligencia propia de un buen hombre de negocios. En tal sentido, le corresponde a las juntas o consejos directivos en su calidad de administradores, definir las **políticas y diseñar los procedimientos de control interno** que deban implementarse, así como ordenar y vigilar porque los mismos se ajusten a las necesidades de la entidad, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos.

De otra parte, le corresponde a los gestores de la entidad y demás funcionarios de la misma, la implementación y el fiel cumplimiento de las medidas y procedimientos de control interno adoptados, de forma tal, que le permita a la entidad negociar competitivamente en ambientes económicos cambiantes y ajustarse a las necesidades del mercado y de sus clientes. En otras palabras, dichos controles deben promover la eficiencia de las entidades, de manera que se reduzcan los riesgos de pérdidas de activos operacionales y financieros y se propicie la

29 Decreto 1599 "Por el cual se Adopta el Modelo Estándar de Control Interno para Entidades del Estado Colombiano

30 <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/cir007/cap9obligacionesespeciales.doc>

preparación y difusión de estados financieros confiables, así como el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Con todo, es de advertir, que tales medidas se ven complementadas con la labor del Revisor Fiscal quien de conformidad con el artículo 209 del código de comercio debe informar a la asamblea general de accionistas su opinión acerca de la **calidad del sistema de control interno**.

Por lo anterior, la Superintendencia estima necesario que las entidades vigiladas estructuren, implementen y mantengan un sistema de control interno adecuado que contribuya al logro de sus objetivos y a que se administren adecuadamente los riesgos a que se ven expuestas en el desarrollo de su actividad.

En consecuencia, a continuación se establecen algunos de los parámetros generales y se fija el criterio de este organismo respecto de los requisitos mínimos que deben contener los sistemas de control interno de las vigiladas, a saber:

El control interno se define como un proceso realizado por la Junta directiva, los administradores y demás personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías que si bien son distintas entre sí, se encuentran íntimamente relacionadas.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones, esto es el cumplimiento de los objetivos básicos de la entidad, salvaguardando los recursos de la misma; es decir, los activos de la empresa y los bienes de terceros que se encuentran en poder de la entidad,
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera, así como de la preparación de todos los estados financieros, y
- Cumplimiento de la regulación aplicable, categoría que se refiere al cumplimiento de las leyes, estatutos, reglamentos o instrucciones a que está sujeta la entidad.

En desarrollo de lo expuesto, cada entidad deberá definir las estrategias de control que aplicará para conseguir tales objetivos, los cuales pueden pensarse como un todo para la entidad o específicos para las diferentes actividades desarrolladas al interior de la misma.

Sin perjuicio de la responsabilidad atribuible a las juntas directivas en la definición de políticas y en la ordenación del diseño de la estructura del sistema de control interno, los que deberán ser motivados, constar por escrito y divulgarse a nivel directivo de la organización, es pertinente resaltar el deber que les corresponde a todos y cada uno de los funcionarios dentro de la organización, quienes en desarrollo de sus funciones y con la aplicación de procesos operativos apropiados deberán procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección, siempre sujeto a los límites por ella establecidos.

Adicionalmente, existen colaboradores que sin hacer parte del proceso de control interno contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización como son, entre otros, los auditores internos, los revisores fiscales, etc, a quienes la administración deberá permitir la adecuada realización de sus funciones.

3.3 En los Demás Sectores Económicos

3.3.1 Anteproyecto de Ley de Intervención Económica³¹

Debido a la necesidad de cumplir con acuerdos Internacionales suscritos por el Estado colombiano, principalmente con la Organización Mundial del Comercio (OMC), nuestro país debe implementar los estándares internacionales de contabilidad y auditoría, razón por la cual el Consejo Técnico de la Contaduría Pública³², en cumplimiento de las funciones mencionadas en la Ley 43 de 1990, lideró el proceso.

El 10 de diciembre de 2003, el gobierno colombiano en cabeza de un comité técnico interinstitucional, (conformado por los siguientes entes: Ministerios de Hacienda y Crédito Público, de Comercio, Industria y Turismo; Superintendentes de Valores, Bancario y de Sociedades; Contador General de la Nación, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), presentó el proyecto de ley de intervención económica por medio del cual se señalan los mecanismos por los cuales se adoptan en Colombia los estándares internacionales de contabilidad, auditoría y contaduría; se modifican el Código de Comercio, la normatividad contable, y se dictan otras disposiciones relacionadas con la materia³³.

Dentro del literal 2.b) del Artículo 8. Reconocimiento de los estándares internacionales y de sus emisores, se propone la adopción de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna – NIEPAI, emitidos o adoptados por el *Institute of Internal Auditors (IIA)*.

En el Artículo 16 se menciona que para la adopción de un estándar internacional relacionado con auditoría, es necesario que el estándar cumpla con los siguientes requisitos:

- Que de su aplicación se deduzca que el auditor proveerá un alto, pero no absoluto, nivel de fiabilidad, expresado positivamente en el informe del auditor como una razonable convicción que la información objeto de la auditoría, tomada como un todo, está libre de errores o falsedades materiales;
- Que cumpla con criterios básicos sobre calidad y fiabilidad de la práctica para que sea útil para los usuarios, tanto a nivel nacional como internacional; y,
- Que, fruto de la deliberación, reflexión e intercambio de opiniones sobre el estándar internacional con las partes involucradas, el organismo nacional competente para determinar la adopción concluya que se favorece el interés público y por lo tanto procede su adopción.

Igualmente, en el Artículo 18 se mencionan los **Mecanismos de control interno**: Sin perjuicio de la importancia que los entes económicos le den a sus propios sistemas de control de la gestión y de información sobre riesgos, el Gobierno Nacional podrá establecer la obligación de contar con comités de auditoría y ordenar la institucionalización de la función de auditoría interna en los entes, dependiendo de sus respectivas necesidades, circunstancias e intereses:

- El comité de auditoría será responsable de sus recomendaciones o nominaciones y tendrá como funciones, entre otras, asegurar que la información financiera y la auditoría cumplan

31 <http://www.mincomercio.gov.co/VBecontent/Documentos/Regulacion/proyectedeLey/AnteproyectoLeyContable.pdf>

32 Guía Metodológica para la Evaluación de la Implementación de Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría.

33 A la fecha, aún no se ha convertido en Ley.

con los términos señalados, presentando informes al respecto y, en todo caso, reportando su incumplimiento. También será responsable de ejercer un control interno eficaz y de resolver la posición que ha de adoptar el ente económico ante los desacuerdos entre la administración y el auditor en relación con la información financiera.

- El auditor interno tendrá a su cargo, cuanto menos, la evaluación de los sistemas de control interno y del cumplimiento de los códigos de buen gobierno expedidos por el ente respectivo. Así mismo, le compete verificar la adecuada evaluación de los riesgos de negocio por parte del ente económico.
- La auditoría interna deberá ser ejercida según estándares reconocidos internacionalmente para auditoría interna y reportará al comité de auditoría, o al organismo que haga sus veces. Las funciones de auditoría interna serán asumidas por la persona que cumpla con los requisitos de idoneidad profesional y moral que determinan los estándares internacionales sobre auditoría interna.
- En todo caso, la responsabilidad por los mecanismos de control interno y en general por todos los controles internos, es de los administradores de los entes. Los auditores internos, deberán evaluar dichos controles internos e incorporar tal evaluación en sus informes de auditoría.

4 OBSTACULOS O LÍMITES A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

4.1 Algunos Límites al Alcance de Control Interno.

Dentro de la directiva Presidencial No. 02 de 1994³⁴, se plantea que: Los sistemas de control interno proveen una garantía razonable del logro de objetivos institucionales, pero no una garantía absoluta. En muchos casos estos sistemas pueden fallar: los diseños y previsiones pueden quedar desbordados por la realidad institucional; ellos tampoco logran prevenir todo tipo de situaciones de fraude, situaciones inescrupulosas, o arreglos o colusiones entre funcionarios; ni pueden garantizar plena confiabilidad de los sistemas de decisión, por cuanto éstos se fundamentan en juicios de individuos y personas, donde pueden aparecer fallas, errores, distracciones, etc. Además, un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente o incompetente en una administración destacada o sobresaliente. En este sentido el control interno es sólo uno de los componentes básicos de la labor gerencial.

Dado lo expuesto anteriormente, en la medida en que el control interno es una herramienta del Gerente Público para garantizar el logro de los objetivos institucionales, sus propósitos necesariamente deben ser un reflejo de los principios orientadores de la gestión pública.

Por esta razón el Gobierno Nacional consideró importante hacer una definición explícita en esta materia, estableciendo como principios básicos de su política de modernización del Estado y administración pública, los criterios de eficacia y eficiencia.

En desarrollo de su misión, las entidades públicas deben ejecutar uno o varios procesos operativos, propios de cada una, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales. Estos procesos se denominan “básicos” porque son esenciales para la institución. Con el fin de facilitar la ejecución de éstos, es necesario desarrollar otros de carácter genérico, denominados “procesos de apoyo”, los cuales no están destinados a producir resultados por sí mismos, sino en función del soporte que presten a los servicios básicos.

4.2 Formalización y Documentación de los Procesos y Procedimientos

Desde el punto de vista de la eficacia³⁵, el sistema de control interno requiere la existencia de objetivos y metas organizacionales, consistentes con el objeto social y las funciones de la entidad, y claramente formulados. Desde el punto de vista de la eficiencia y los demás objetivos del control, es imprescindible la formalización y documentación de los procesos y procedimientos sobre los cuales se basa la operación de la entidad, ya depurados desde el punto de vista tramitacional.

³⁴ Directiva Presidencial No. 02 de 1994, Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional

³⁵ Ibidem.

Uno de los mayores problemas que tradicionalmente enfrenta la administración pública, es la ausencia de métodos y procedimientos documentados y actualizados. Al no existir documentación, la “memoria institucional” se concentra en cabeza de individuos aislados, y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas. En estos casos, es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas de manejo, o definir metas de resultados, porque cada actividad se aproxima de manera casuística. Como consecuencia, el sistema de control interno no puede actuar, pues carece de un marco de referencia operativo, y la administración debe aceptar “hechos cumplidos”, para los cuales, naturalmente, siempre hay alguna explicación.

En la Directiva Presidencial N° 01 de 1997³⁶, se manifestó la preocupación por el incipiente desarrollo del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado. De acuerdo con lo dispuesto por la Ley 87 de 1993 y del Decreto 1826 de 1994, el establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, es responsabilidad del representante legal o máximo directivo; sin embargo, también son responsables quienes ejerzan funciones de dirección y de mando, en los diferentes niveles de jerarquía y en general quienes reciban funciones por delegación, lo serán por extensión y deberán velar por el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y la observancia del Sistema de Control Interno.

En la medida en que las áreas básicas y de apoyo de la organización entiendan que tienen una “responsabilidad por resultados”, su actitud hacia la formalización y documentación de procedimientos, tenderá a cambiar, pasando a ser aliados activos de estas actividades en lugar de sujetos pasivos.

La Directiva Presidencial N° 04 de 2000³⁷ hace mención al impulso y fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno y el papel que deben cumplir las Oficinas de Coordinación del Sistema de Control Interno con el propósito de mejorar la gestión y transparencia de los resultados de las entidades públicas. Para el efecto se diseñaron diferentes mecanismos y se han dado expresas instrucciones para que sin dilación la Gerencia Pública adopte medidas tendientes a fortalecer estos instrumentos.

Sin embargo, en el informe sobre el avance del Control Interno del Estado que la Presidencia de la República presentó al honorable Congreso de la República al inicio de la legislatura el 20 de julio de 2000, como resultado de la consolidación de los Informes Ejecutivos Anuales sobre la Evaluación del Sistema de Control Interno Institucional, presentados al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, se evidenciaron entre otros, los siguientes factores como limitantes del desarrollo del Control Interno:

- “El insuficiente compromiso por parte de los servidores públicos con la cultura de la planeación y el autocontrol.
- La parcial percepción de la alta dirección de las entidades sobre el verdadero sentido del Sistema y su importancia para el mejoramiento institucional de la Administración Pública.

36 Directiva Presidencial N° 01 de 1997, Desarrollo Del Sistema De Control Interno.

37 Directiva Presidencial N° 04 de 2000, Fortalecimiento del control interno en el marco de la política de lucha contra la corrupción y nombramiento de los Jefes de Control Interno del nivel nacional.

- Deterioro de los valores y principios éticos en la formación del nuevo ciudadano colombiano.
- La carencia de definición de procesos y procedimientos que ha originado la subutilización del recurso tecnológico y la ausencia de sistemas de información, no obstante las cuantiosas inversiones en equipo de cómputo, redes y teleprocesos que no han sido aprovechadas en toda su extensión.
- Ausencia de independencia y objetividad por parte de algunos Jefes de Control Interno en la Evaluación de los Sistemas, debido a la subordinación legal y funcional directa con el representante legal de la entidad a lo cual pertenece.

Ante el hecho irrefutable de que la responsabilidad por las actuaciones administrativas recae en los gerentes públicos, a quienes además de interesarles, les es indispensable mantener un Sistema de Control Interno que les garantice seguridad en que sus actuaciones se ajusten a la ley y se encaminen a la consecución de los objetivos y metas, se les ratifica su responsabilidad en el diseño, implantación, desarrollo y mejoramiento continuo de los Sistemas de Control Interno, tal como lo expresa la Constitución Política.

De igual manera, se reitera la obligación de dar cumplimiento e implementar las políticas y estrategias generadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Programa Presidencial Lucha contra la Corrupción y el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, así como la aplicación de las herramientas para la transformación de la Administración Pública, cuyo seguimiento está a cargo de los Jefes de Control Interno.

Todo lo anterior, coadyuvará no solamente al fortalecimiento del Control Interno, sino a la construcción de una Administración Pública eficiente, que propicie y proporcione a las entidades del Estado soluciones normativas y tecnológicas, transformadoras e innovadoras en las áreas de desarrollo institucional y de la gerencia del talento humano, con servidores públicos comprometidos y honestos para beneficio de todos los colombianos, asumiendo posiciones firmes en materia de desarrollo institucional, moralización, lucha contra la corrupción y mejoramiento de la gestión pública.”

4.3 Modelos de Gestión

A raíz de la expedición del Decreto 1599 de mayo 20 de 2005 que desarrolla las normas generales de la Ley 87 de 1993, Luis Ovidio Ramírez Arboleda³⁸ menciona algunos aspectos relacionados con la gestión pública.

“Los hechos históricos relacionados con la administración pública, y aún los más recientes, nos demuestran que en Colombia es necesario lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Las razones, que van desde los nombramientos por prebendas políticas hasta la carencia de una educación de calidad de los administradores, coinciden con la ausencia de modelos de gestión que consulten las necesidades de un Estado moderno y su ubicación en el entorno. No se generalizan protocolos éticos que emerjan como el resultado de las voluntades de los funcionarios en forma de códigos o manuales que reflejen los acuerdos sobre el quehacer

38 Ramírez Arboleda Luis Ovidio, Los Gerentes Públicos y la Ley 87 de 1993

fundamental al interior de las organizaciones y que no sean el resultado de decretos o normas de carácter obligatorio.

Por definición, el Control Interno es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que mediante sus relaciones y interacción y apropiación por las personas, se convierten en el medio para lograr el cumplimiento de la función administrativa, de los objetivos misionales y de las metas y finalidades que persigue la entidad, permitiéndole generar capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés de la comunidad.

De lo anterior se deduce que el Control Interno, no es, entonces, una instancia punitiva, sino una herramienta de gestión al servicio del Gerente Público. Las oficinas de control Interno no son visadoras ni refrendadoras, tampoco coadminstran y mucho menos entorpecen los procesos; su función se enfoca a orientar y ser agentes de cambio, a gestar iniciativas y a asesorar a la organización mediante la colaboración y la promoción del mejoramiento continuo. *Las Oficinas de Control Interno no son el Control Interno*, sino un elemento del Sistema de Control Interno de la entidad, cuya responsabilidad es la evaluación independiente del sistema en su conjunto, facilitando la toma de decisiones y la Gestión mediante las recomendaciones correspondientes.

Los gerentes públicos han mirado tradicionalmente el Control Interno como un órgano de control fiscal adicional, es decir, como una contraloría más. Existe recelo en muchas ocasiones, por parte del gerente, sobre el rol que debe cumplir en la organización el Jefe de Control Interno y en otras circunstancias, tal vez la mayoría, se toma como una adición que debe hacerse a la estructura de la entidad, en virtud del cumplimiento de la ley, dándosele un bajo perfil a los cargos adscritos a esta instancia asesora.

Esto último, genera a su vez la poca o nula participación que se da a los jefes de control interno en la ayuda para la toma de decisiones y en general en la asesoría para la administración de la entidad.

De allí que sea necesario construir confianza entre la gerencia y el control interno, pues el Jefe de Control Interno no “fiscaliza” al Gerente sino que su función fundamental es acompañarlo y asesorarlo en el logro de las metas propuestas, tanto en los planes estratégicos como en los planes de acción.

La tendencia general de los gerentes públicos es asignarle la responsabilidad de los hechos desafortunados que ocurren al interior de las organizaciones al Jefe de Control Interno, ignorando así los roles y responsabilidades que cada servidor público, incluido el gerente, tiene en el Sistema de Control Interno de la entidad, una vez más definidos en el MECI y en las orientaciones dadas por la Ley y las Directivas de la Presidencia de la República: ***“El control interno es responsabilidad de la gerencia”***. Los Jefes de Control Interno son asesores y acompañantes en esta tarea.

La manida frase que lanzan los gerentes cuando se descubre una situación anormal siempre es: *“¿Y dónde estaba Control Interno?”* Para dar respuesta a esta pregunta, se hace necesario invitar a la reflexión sobre las obligaciones consagradas en las diferentes normas y enfatizar en la necesidad de que las Oficinas de control Interno en particular y el sistema de Control Interno en

general, requieren del compromiso y apoyo de la alta gerencia para convertirlos en verdaderos asesores de la función gerencial.

En este sentido, el primer componente del MECI, parte del ser humano como elemento fundamental del cambio. Sus elementos son los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos, las Políticas de Administración del Talento Humano y el Estilo de Dirección. Son las personas las que hacen las instituciones y no al revés, por lo tanto, es obligatorio contar con ellas, darles participación, permitir que desarrollen sus competencias, que asuman sus responsabilidades y que logren sus objetivos personales, para no generar frustraciones o propiciar los anquilosamientos que se dan tan profusa y profundamente en nuestras instituciones públicas.

Las personas (y la forma como se comunican e interactúan) son las únicas generadoras de cambios positivos que redundan en la autogestión de las entidades y en una mejor calidad de vida de sus integrantes.

He recomendado a algunos funcionarios *revestirse de humildad para poder aceptar los errores, como primer paso para el mejoramiento y el autocontrol*. La mayoría de las veces nos molestan las recomendaciones, pues estamos convencidos de que lo nuestro siempre está correcto y no necesita ser cambiado o modificado, demostrando así una actitud de *soberbia* que no permite mejorar.

Sobre el papel de los gerentes públicos señala además el modelo que:

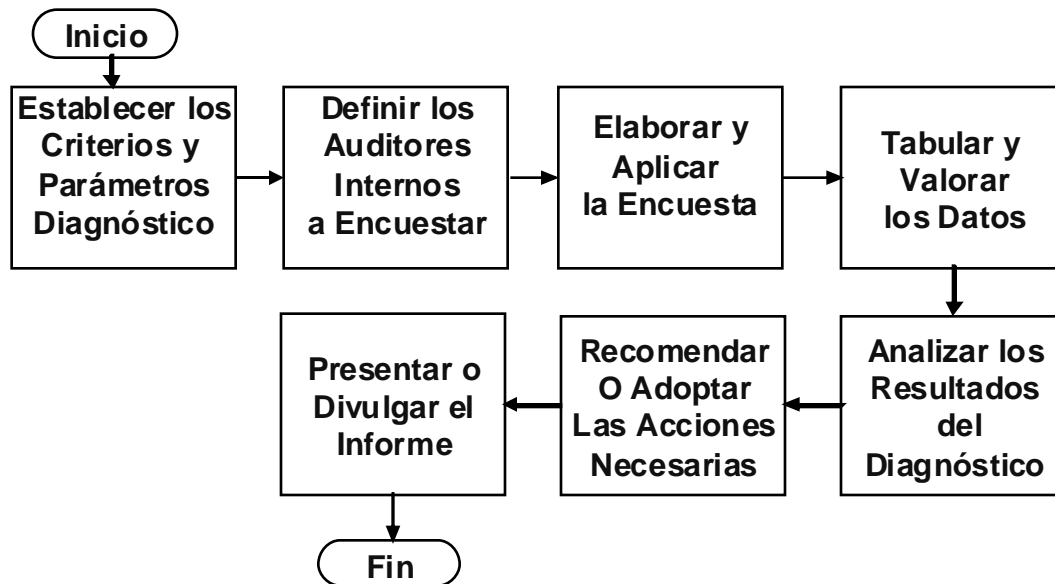
El rol de la máxima autoridad es de tipo estratégico y consiste en orientar, establecer, desarrollar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, adecuado a las características de la entidad a fin de lograr cumplir sus objetivos. Su responsabilidad es ante el Estado y la Sociedad.”

La falta de una estructura única de Control Interno³⁹ no contemplada en la Ley 87 de 1993 y no desarrollada completamente hasta antes de la expedición del Decreto 1599 de 2005, en los diferentes reglamentos expedidos, han inhibido la posibilidad de que el Control Interno se implemente y se establezca en las entidades públicas de manera uniforme, con utilización de un lenguaje común, estandarizando una estructura básica de control que en relación con las características propias de cada Entidad Pública garantice el cumplimiento de sus objetivos al tiempo que unifica criterios de control en el Estado, permite comparabilidad y decisiones posibles para su mejoramiento como totalidad.

Así las cosas, nuestra invitación es que tanto los Gerentes Públicos como los Servidores que integran la Administración Pública en general, apropien de manera decidida esta nueva estructura de Control Interno adoptada y adelanten las acciones a que haya lugar para su correcta implementación.

39 Consejo Asesor Del Gobierno Nacional En Materia De Control Interno De Las Entidades Del Orden Nacional Y Territorial. Circular No. 02 del 27 de Mayo 27 de 2005

5 PROCEDIMIENTO PARA LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS⁴⁰



Metodología: Se seleccionaron siete (7) situaciones consideradas típicas dentro del Proceso de Auditoría Interna y se asociaron con cada uno de los obstáculos en particular, con el fin de realizar un análisis cuantitativo, siguiendo para tal fin, el procedimiento propuesto en el Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005. Así mismo, se incluyó una sección donde se solicitaban comentarios sobre el tema tratado en la encuesta, para poder realizar un análisis cualitativo. A través de dicho Diagnóstico, se busca determinar la percepción que tienen los AI sobre la presencia de obstáculos de aprendizaje dentro del proceso adelantado por la Auditoría Interna.

Para validar la Hipótesis, se incluyen algunos razonamientos, los cuales se buscan verificar a través de la Encuesta. Se comienza ‘suponiendo’ la validez de una AFIRMACIÓN, sin que ésta se encuentre fundamentada o sea universalmente aceptada.⁴¹

Los pasos a seguir son:

- Establecer los criterios y parámetros necesarios para la aplicación de la encuesta a través de la cual se realizará el Diagnóstico, para lo cual se seleccionará una muestra representativa de los auditores internos de la organización. Responsable: Investigador.
- Responder la encuesta. Responsables: Auditores Internos.
- Tabular, valorar y analizar la información recolectada a través de las encuestas. Una vez analizada la información se entrega el Diagnostico al Director Ejecutivo de Auditoría – DEA, junto con las propuestas que solucionen los obstáculos de aprendizaje. Responsable: Investigador
- Analizar el Diagnóstico y adoptar las acciones correspondientes para asegurar la existencia del aprendizaje organizacional. Responsable: DEA.

⁴⁰ Adaptado del Anexo No.2 Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005

⁴¹ Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta2005

5.1 Criterios y Parámetros de la Encuesta

Para la interpretación de los resultados, la máxima calificación que se puede obtener es 5.00 / 5.00. Para el efecto, se adoptaron los siete obstáculos de aprendizaje identificados en el Modelo OADI-SMM⁴² (Ver anexo A), clasificados de acuerdo al ciclo simple o doble, sin que signifique que sea el único modelo que trata sobre el Aprendizaje.

Obstáculos de Aprendizaje	Entre menor (<) sea el resultado, mayor (>) va a evidenciarse la presencia de los obstáculos de aprendizaje
Teoría Expuesta y Teoría en Uso	Entre mayor (>) sea el resultado de las afirmaciones, significa que la AI dentro de su labor, evidencia u observa la presencia de la diferencia entre la Teoría Expuesta y la Teoría en Uso, exhibida por parte de la Administración.
Auto evaluación	Entre menor (<) sea el resultado de la afirmación, menor (<) es la contribución del proceso de Auditoría Interna al aprendizaje organizacional.

5.2 Tabular, Valorar y Analizar las Encuestas

Una vez se haya aplicado la encuesta correspondiente, se deben tabular las respuestas con el fin de organizar la información que cada una arroja y analizarla para consolidar los resultados respectivos.

Este procedimiento servirá para la tabulación de las encuestas de diagnóstico de los obstáculos de aprendizaje y de la auto evaluación de la contribución del proceso de Auditoría Interna al aprendizaje organizacional.

5.2.1 Procedimiento de Tabulación

Para efectos de la tabulación, a cada respuesta de la escala de valoración, se le asignó un valor, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Valor	Descripción
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

⁴² Espejo, R., Schuhmann, W., Schwabinger, M. with Bilello U. Organizational Transformation and Learning. Chichester, Wiley 1996

Tomando como referencia lo anterior, se deben adelantar las siguientes acciones:

1. Definir, en cada pregunta, la Frecuencia o número de veces que una respuesta obtuvo cada uno de los valores establecidos en la tabla anterior.
En caso de que una pregunta se haya dejado de responder, se debe asumir el valor 1.
2. Dividir cada frecuencia por el número total de encuestas aplicadas. Este resultado se debe dar en términos porcentuales.
Ejemplo: En una encuesta aplicada a 20 personas, la pregunta número 1 tuvo las siguientes frecuencias, cuyos porcentajes quedarían así:

Pregunta No. 1		
Valor	Frecuencia	Porcentaje (Frecuencia / Total de encuestas)
1	3	(3/20) 0,15
2	4	(4/20) 0,2
3	6	(6/20) 0,3
4	3	(3/20) 0,15
5	4	(4/20) 0,2

3. Multiplicar cada valor por el porcentaje determinado en el paso anterior, con el fin de hallar un valor parcial para cada uno:

En el ejemplo, la situación sería:

Pregunta No. 1			
Valor	Frecuencia	Porcentaje	Valor Parcial (Valor * Porcentaje)
1	3	0,15	0,15
2	4	0,2	0,4
3	6	0,3	0,9
4	3	0,15	0,6
5	4	0,2	1

4. Sumar los valores parciales para obtener el puntaje de la pregunta.
En el ejemplo, la sumatoria dará como resultado: $0,15 + 0,4 + 0,9 + 0,6 + 1 = 3,05$
5. Repetir este mismo procedimiento para todas las preguntas que integran el cuestionario (se recomienda trabajar las preguntas en el mismo orden en que se aplicaron).
6. Determinar el Puntaje Total sumando los puntajes obtenidos para cada pregunta y dividiéndolos por el número total de preguntas realizadas.
En el caso del ejemplo, el total de la sumatoria de los puntajes por pregunta debe dividirse por 20.

Para adelantar los pasos 1 a 6 se sugiere utilizar un formato como el siguiente:

Tabulación Encuesta:								
PREGUNTA 1	Frecuencia y Porcentaje de Valoración						Total F1+F2+Fn	PP P1+P2+Pn
	1	2	3	4	5			
F								
% (F/T)								
P (V*%)								
PT								

En donde:

F	Frecuencia, número de veces que una respuesta obtuvo el mismo valor.
%	Porcentaje, número de respuestas obtenidas por cada valor sobre el total de respuestas.
P	Valor parcial que se obtiene de multiplicar el valor (1,2,3,4,6,5) por el porcentaje.
PP	Puntaje por pregunta, corresponde a la suma de los valores parciales.
Total	Número de encuestas aplicadas, que en todo caso, deberá corresponder a la sumatoria de las frecuencias.
PT	Puntaje Total corresponde a la suma de todos los puntajes por pregunta.

5.2.2 Interpretación de Resultados

Ubique el Puntaje Total (definido en el paso 6) dentro del rango que le corresponde de acuerdo con la siguiente tabla:

Rango	Criterios
Puntaje Total entre 1,0 y 2,0	Inadecuado
Puntaje Total entre 2.1 y 3.0	Deficiente
Puntaje Total entre 3.1 y 4.0	Satisfactorio
Puntaje Total entre 4.1 y 5.0	Adecuado

Para cada uno de los rangos se encuentra definido un criterio, que representa una valoración cualitativa del Puntaje Total. Con base en esta valoración se interpretarán los resultados obtenidos en cada una de las encuestas y se definirán las acciones que han de emprenderse.

Para el caso los resultados de la encuesta de Diagnóstico de los obstáculos de aprendizaje, un puntaje inferior a 3.1 (Deficiente e Inadecuado) significa que efectivamente se han detectado fuertes bloqueos de aprendizaje, por lo cual se deben proponer las acciones para subsanarlos inmediatamente.

En cuanto a los resultados de la encuesta de Auto evaluación de la contribución del proceso de Auditoría Interna al aprendizaje organizacional, el análisis debe permitir determinar la efectividad de los mismos, con el fin de tomar las decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento de los mismos.

Ejemplo: como resultado de tabular una encuesta de tres preguntas, se obtuvieron los siguientes datos:

Pregunta	Valor	0	1	2	3	4	5	total	PP
1	F	0	3	4	6	3	4	20	
	%	0	0,15	0,2	0,3	0,15	0,2		
	P	0	0,15	0,4	0,9	0,6	1		3,05
2	F	2	5	3	5	2	3	20	
	%	0,1	0,25	0,15	0,25	0,1	0,15		
	P	0	0,25	0,3	0,75	0,4	0,75		2,45
3	F	1	3	2	4	6	4	20	
	%	0,05	0,15	0,1	0,2	0,3	0,2		
	P	0	0,15	0,2	0,6	1,2	1		3,15
PT									2,88

Se observa que el puntaje total se ubica en el rango deficiente, por lo tanto, se deberán proponer las acciones que permitan superar ese estado deficiente, procurando trabajar con mayor esfuerzo en los aspectos indagados a través de las preguntas que obtuvieron un menor puntaje parcial.

Vale la pena mencionar que para el análisis estadístico de los resultados se tuvo en cuenta la Media, pero no se efectuaron recálculos, por ejemplo con la Moda, para ver sus efectos.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De 321 E-mails que se enviaron con la Encuesta, se obtuvo respuesta del 14% (45 Miembros del Capítulo Colombia del The Institute of Internal Auditors), quienes laboran en 35 entidades, pertenecientes a los sectores Comercial, Servicios de Consultoría, Educación, Financiero, Industrial y Servicios Públicos, obteniéndose los resultados que se analizan a continuación (Los resultados por sectores se presentan en el Anexo B). Adicionalmente, se incluyen algunos de los comentarios recibidos de retroalimentación sobre el contenido de la encuesta.

6.1 Obstáculos de Aprendizaje.

Como se detalla en los Anexos A y B, el promedio de las primeras 7 preguntas fue de 3.67 / 5.00, lo cual, según la interpretación es satisfactorio, sin embargo, se puede inferir que evidentemente se alcanzan a evidenciar levemente algunos obstáculos de aprendizaje, según los siguientes resultados:

Obstáculo de Aprendizaje	Resultado
1. Restringido por el rol – Role constrained learning	3,76
2. Restringido por la audiencia – Audience-restricted learning	3,47
3. Restringido por el modelo – Superstitious learning	3,42
4. Restringido por la información – Ambiguous learning	4,11
5. Aprendizaje superficial – Superficial learning	3,76
6. Aprendizaje fragmentado – Fragmented learning	3,53
7. Restringido por la organización –Oportunistic learning	3,67
Promedio	3,67

Con el fin de ampliar las razones por las cuales se pueden presentar los obstáculos de aprendizaje en la Auditoria Interna y/o Control Interno, es importante incluir los comentarios recibidos de los Auditores, que por motivos de confidencialidad no se mencionan los nombres, pero los comentarios se presentan entre comillas.

“En resumen estoy de acuerdo con el IIA que es un reto la profesionalización de la AI en Colombia, lo cual requiere un Plan estratégico que contemple la problemática derivada de:

a. El desconocimiento en los niveles de poder corporativo y de Gobierno (en el caso del sector público) de la naturaleza y alcance de la AI con la consecuente apatía y alejamiento sistemático de los centros de poder. Evidentemente esto va de la mano con el precario desarrollo de los Sistemas de Control Interno todavía muy distantes de lo previsto por COSO.

b. Una pobre preparación de las personas que se dedican a esta actividad, por lo cual con excepciones que confirman la regla, encontramos que los Auditores están muy mal remunerados muchas veces por debajo de la gerencia media, no son apoyados con presupuesto para capacitarse y tienen muy pobre posicionamiento al interior de las empresas por el bajo perfil que tienen.

Me he encontrado con un círculo vicioso. Por una parte, los usuarios/beneficiarios no consideran esta función como un apoyo para la gestión sino como un disuasivo de conductas incorrectas o descubridor de irregularidades. En el mejor de los casos como una función que apaga incendios y adelanta investigaciones de presunto fraude, por supuesto sin la preparación apropiada para ello. Dichos usuarios al ser entrevistados, terminan por reconocer que desconocen la real naturaleza de la AI y que en la mayor parte de casos, no consideran que las actuales condiciones del personal asignado en su empresa a esas funciones, no sean adecuadas para prestar dichos servicios. El círculo se cierra porque ni los empresarios entienden el beneficio (y por ello no invierten), ni los que realizan alguna forma de AI están en condiciones de vender y demostrar las bondades de su profesión.

En los casos de las Empresas multinacionales y algunas Nacionales consideradas grandes, se ha estructurado una función como producto de requerimientos internacionales o la presión proveniente de las Superintendencias u otros organismos de vigilancia. En este tipo de empresas se encuentra algún desarrollo, pero aún así, en mi criterio todavía están distantes de cumplir apropiadamente los estándares del IIA.

Se requiere entonces una amplia divulgación al sector público y privado y a las Universidades sobre los beneficios de apoyar el desarrollo de la AI. De igual forma, debe buscarse un entendimiento y apoyo sostenido del Gobierno y las Contralorías públicas, para que impulsen la constitución de Oficinas de AI conforme a las Normas vigentes en Colombia para el Control Interno y el nuevo modelo de control interno en el sector público y se divulgue a todos los niveles el mandato de dicha Oficina.

En el sector privado debe obtenerse el apoyo decidido de las agremiaciones de industriales, sector financiero, Cámaras de Comercio, etc., para que se respalde el fortalecimiento de la AI y se eleven las exigencias de competencia, experiencia y calificaciones de quienes practiquen esta función, así como las condiciones o nivel de atribuciones y compensación respectiva de tal forma que logre un posicionamiento equivalente al siguiente nivel de la Máxima Autoridad Ejecutiva de una Entidad y no sea de libre nombramiento y remoción de la misma..

Una opción importante para el financiamiento de campañas dirigidas al fortalecimiento de esta profesión en el País, podría ser el recurrir a fuentes como la Agencia Internacional para el Desarrollo de los USA o la Banca Multilateral.

Confío en que estas ideas puedan apoyar la continuidad de las iniciativas que tiene el IIA en Colombia para la profesionalización de la AI.”

“Este tema pone en evidencia la situación crítica por la que atraviesa el área de auditoría interna y demuestra lo lejos que estamos de realizar la actividad de auditoría interna de acuerdo a los planteamientos de las normas internacionales. Es preocupante pero pienso que hay que verlo como una oportunidad de mejoramiento, proceso en el cual el instituto juega un papel muy importante.”

6.2 Teoría Expuesta Vs Teoría en Uso

El promedio de las respuestas fue de 3.92 / 5.00, lo cual, según la interpretación es satisfactorio, es decir, el trabajo de la Auditoría Interna le informa a la administración los casos o eventos en los cuales se evidenció que la teoría expuesta (“lo que debe ser”) es diferente a la teoría en uso (“lo que es”), y le indica las causas y sus posibles efectos, pero lo que se considera más importante, se establece un compromiso con el fin de cerrar la brecha, como se detalla a continuación:

Afirmación (Pregunta) de Validación	Resultado
Los A.I. obtienen evidencia, emiten juicios analíticos, informan sus resultados, y aseguran que se tomen las acciones preventivas o correctivas, teniendo en cuenta los siguientes atributos en la comunicación:	
a. Criterios: Los estándares internacionales, normas internas, objetivos, metas, medidas, o supuestos utilizados al realizar una evaluación y/o verificación ("lo que debe ser").	3.76
b. Realidad (condición): La evidencia que el auditor descubre en su trabajo ("lo que es" o está ocurriendo).	4.04
c. Causa: La razón de la diferencia entre las situaciones esperadas y las reales (por qué existe la diferencia).	3.89
d. Efecto: El riesgo o exposición en que se encuentra la organización u otros terceros, debido a que la realidad no coincide con los criterios (el "impacto" de la diferencia).	3.89
e. Compromiso: Los acuerdos con los niveles directivos apropiados para autorizar la puesta en marcha del plan de acción correctivo, para mitigar los efectos, asignando un responsable y fecha máxima de su realización.	4.00

“Considero que el trabajo de la AI permite conocer en forma integral el negocio, sus riesgos y sus proyecciones. El trabajo de auditoría es muy amplio y el AI es quien pone los límites, porque uno puede aprender mucho más del negocio que cualquiera de los funcionarios del mismo, al tener la oportunidad de trabajar en todas las áreas y compartir con los funcionarios de todos los niveles, adicionalmente la cercanía a la presidencia y primeros niveles, le da al AI un status muy interesante dentro de la Organización.”

6.3 Auto evaluación de la Contribución del Proceso de Auditoría Interna al Aprendizaje Organizacional

El promedio de las respuestas de la 9 a la 22 fue de 3.62 / 5.00, lo cual, según la interpretación es satisfactorio, sin embargo, considero que se deben realizar mayores esfuerzos para que la contribución del proceso de Auditoría Interna al Aprendizaje Organizacional sea más representativo, y las Mejores Prácticas sean tenidas en cuenta e implementadas en las organizaciones, de tal forma que se pueda agregar valor. Los resultados se detallan a continuación:

Mejores Prácticas	Pregunta de Validación	Resultado
9 Apetito al riesgo	Los A.I. antes de evaluar los controles, deben determinar el nivel de riesgo que desea asumir la dirección en el área a ser revisada. Esta identificación debe hacerse en términos de reducción del impacto potencial de las amenazas, clave para el logro de los objetivos.	3.58
10 Planeación	Los A.I. deben elaborar un plan, identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera que les permita analizar, evaluar y registrar sus conclusiones y resultados y cumplir con los objetivos del trabajo.	4.11
11 Capacitación	Los A.I. son responsables de perfeccionar sus conocimientos y aptitudes mediante la capacitación profesional continua, a fin de mantener su competencia profesional.	3.73
12 Experiencia	Los A.I. proponen actividades que, de acuerdo con su conocimiento, experiencia y criterio, deben adelantarse por parte de la Auditoría Interna.	3.78
13 Tecnología	Los cambios continuos en la tecnología ofrecen a la profesión de auditoría interna una gran oportunidad para comprender los cambios en los negocios y sistemas de información, los riesgos relacionados, y la alineación de las estrategias con el diseño de la empresa y los requerimientos del mercado.	3.69
14 Cobertura	Los procedimientos de planificación y evaluaciones por parte de la auditoría se utilizan para entender los procesos de riesgo y control de la organización con el objeto de asegurar una cobertura/enfoque significativo en los procesos importantes del negocio, con el fin de conseguir un resultado de valor agregado para la gerencia.	4.00
15 Liderazgo	Los A.I. lideran los procesos relacionados con la gestión de riesgos y controles, e inducen y aceleran el cambio de actitud entre los miembros de la organización hacia el autocontrol.	3.62
16 Compromiso	Los A.I. han logrado el compromiso institucional con relación a la gestión oportuna de los riesgos y la implementación de controles preventivos o detectivos.	3.80
17 Gestión de Riesgos	La gestión de riesgos es una responsabilidad clave de la dirección. Los A.I. deben asegurarse de que al menos se cumplan los siguientes 5 objetivos claves de un proceso de gestión de riesgos:	
	a. Los riesgos originados en las estrategias y actividades de negocio están identificados y tienen prioridades.	3.71
	b. La dirección y el Consejo de Administración han determinado el nivel de riesgos aceptable para la organización, incluyendo la aceptación de riesgos asignados para cumplir los planes estratégicos de la organización.	3.27
	c. Las actividades para mitigar los riesgos están diseñadas e implantadas con el fin de reducir, o bien manejar el riesgo a niveles que fueron determinados como aceptables para la dirección y el Consejo.	3.47

	d. Se realizan actividades de supervisión para reevaluar periódicamente el riesgo y la eficacia de los controles para manejar el riesgo.	3.29
	e. El Consejo y la dirección reciben de parte de los responsables directos, informes periódicos sobre los resultados de los procesos de gestión de riesgos, estrategias y controles.	3.27
18 Investigar y analizar	Para obtener evidencia suficiente, asegurarse de que los objetivos claves se hayan cumplido, y con el fin de formarse una opinión, los A.I. deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes tipos de procedimientos de auditoría:	
	a. Investigar y revisar materiales de referencia e información de antecedentes sobre metodologías de gestión de riesgos, como base para evaluar si el proceso utilizado por la organización es el apropiado y representa las mejores prácticas de la industria.	3.67
	b. Investigar y revisar desarrollos, tendencias e información actualizada de la industria correspondiente, y otras fuentes apropiadas de información, con el fin de determinar los riesgos y exposiciones que puedan afectar a la organización y los procedimientos de control relacionados que se utilizan, para enfrentar, vigilar y reevaluar aquellos riesgos.	3.44
	c. Asimilar información con el fin de evaluar independientemente la eficacia de la mitigación de riesgos, vigilancia, comunicación de riesgos y actividades de control asociadas.	3.67
	d. Revisar la integridad del análisis de gestión de riesgos, las acciones tomadas para remediar los problemas identificados, y sugerir mejoras.	3.62

“En los temas actuales toma especial relevancia controles y riesgos, por lo que las Compañías deben tener una política como tal, una metodología de identificación (el que, porque y como puede surgir los eventos); análisis y determinación de los niveles estimados de los riesgos contra los criterios establecidos; tratamiento, planes, aceptación y asignación de recursos; monitoreo y revisión del desempeño del sistema de administración de riesgos de las Compañías y finalmente niveles de comunicación y difusión. Importante programar charlas sobre el tema.”

“Considero que son temas fundamentales para lograr una excelente gestión de la Auditoría Interna. Sin embargo, por enfocarse tanto en riesgos se aleja del objetivo fundamental de la Auditoría Interna, como es el de apoyar a la Organización en el fortalecimiento del control interno; riesgos es solo la fuente del proceso, mas no el resultado.”

19 Consultoría	Los A.I. proveen consejo y ponen a disposición de la gerencia herramientas y técnicas usadas por la Auditoría Interna para analizar riesgos y controles.	3.69
20 Consultoría	Los A.I. facilitan talleres para la identificación y evaluación de eventos, entrenan a la organización sobre riesgos y controles, y promueven el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común.	3.36

21 Seguimiento	Se cuenta con un sistema de información que permita, de manera integral, el registro de las observaciones y recomendaciones de los A.I. y demás entes de control, así como los compromisos adquiridos por las áreas responsables, con el fin de apoyar y fortalecer la gestión y seguimiento de los mismos.	3.60
22 Desarrollo profesional	Los A.I. participan en un programa de desarrollo de ejecutivos, de rotación o en otro similar que utilice a la auditoría interna como recurso administrativo para la organización.	2.71

“Por lo general a la auditoría poco se le invita para evaluar en forma preventiva los procesos, casi siempre es correctivo o investigativo de eventos. Lo atinente a la gestión de riesgos se deja en cabeza del Middle Office. La auditoría tiene muchos conocimientos para compartir aspecto que deben considerar las áreas de gestión humana en sus programas de formación y desarrollo.”

6.4 Comentarios Adicionales.

“Me parece de gran importancia esta encuesta, principalmente que las respuestas correspondan a las actuaciones, eso permite corregir las debilidades que se detecten.”

“Considero que es muy importante porque nos permite identificar nuestros aspectos a mejorar y trazar los planes de acción más adecuados que faciliten seguir agregando valor a nuestra organización. Este tipo de encuesta deben hacerla más seguido.”

“A nivel del Equipo de Auditoría Interna no hemos hallado en el mercado opciones de capacitación en temas específicos de auditoría interna.”

“Las respuestas que he dado en esta encuesta se generan a partir de mi propia experiencia y no del ideal que deba cumplirse. Esta encuesta será efectiva si sus resultados se utilizan como insumos para ofrecer, por parte del Instituto, programas de capacitación tanto a los Auditores como a los Gerentes de Auditoría, para lograr así hablar el mismo lenguaje, y todo lo que cubre el código de ética, se cumpla.”

6.5 Para Futuras Investigaciones

Si bien, 45 miembros del Capítulo Colombia respondieron la encuesta, y algunos comentarios contribuyeron al objetivo de la investigación, con el fin de poder aplicarla posteriormente a los Auditores Internos que no son Miembros del Capítulo y demás miembros de la organización que se puedan considerar dentro del alcance, es necesario revisar los siguientes comentarios:

“Es importante también enviar esta encuesta a la administración de las empresas con el fin de tener la otra percepción de si ellos realmente ven el valor agregado o no de la AI.”

“La encuesta debería precisar es lo que uno percibe de sus colegas o lo que uno hace como auditor. Las normas internacionales de auditoria son densas presentando un obstáculo en el desarrollo de la profesión generando una menor efectividad y eficiencia en cuanto a la práctica debido a la velocidad con que se mueven las operaciones.”

“En la encuesta existen numerales con 2 preguntas distintas, otras son ambiguas, algunas hablan del "deber ser", otras del "ser". Hay una mezcla de cosas que confunden al lector... En algunas inquietudes no se sabe con certeza si preguntan sobre el papel del Auditor Interno en la empresa donde labora en la actualidad o en su propia oficina, o si la inquietud apunta es a un ideal. La encuesta se presta para interpretaciones diversas.”

“Se presenta dificultad al responder ya que en algunos ítems hay más de una pregunta que puede tener diferente valoración.”

6.6 Conclusiones

Los resultados obtenidos en la Encuesta y los comentarios recibidos, evidencian que efectivamente se presentan obstáculos de aprendizaje en el proceso de Auditoría Interna y/o Control Interno, por lo cual, me permito sugerir que los Equipos de Auditoría Interna revisen e implementen la técnica del Empowerment⁴³, teniendo en cuenta que los trabajos de Auditoría incluyen:

- Se trabaja en conjunto, cooperando para hacer lo que se debe.
- Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
- Los Auditores Internos - AI y el Director Ejecutivo de Auditoría – DEA tienen capacidad para trabajar con otros miembros de la organización.
- Hay pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
- Los AI se manejan por sí mismos y son juzgados por el total de su trabajo.
- El DEA es el que da energía, provee las conexiones y da empowerment a sus equipos.

Empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización.

- **Hacia el proceso**

Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo, debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

- **Hacia la responsabilidad**

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier AI ve un problema o tiene una idea, es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo, la idea debe ser respetada, y todo el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

43 Adaptado del trabajo publicado en <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml> Dennis Jaffe, Empowerment Cynthia Scott, Como crear Empowerment

- Hacia el aprendizaje

Cuando el personal esta deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas.

- Los cambios mentales fundamentales

La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

Poner atención al proceso.

Tomar responsabilidades.

Buscar el aprendizaje.

En las organizaciones los AI quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Necesitan tener una serie continua de nuevos retos y necesitan rotar o moverse entre trabajos rutinarios y analíticos, aunque haya nuevos trabajos de rutina.

La organización con empowerment esta encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus AI la oportunidad de crecer.

- Entrenamiento cruzado: Para expandir sus habilidades y ayudar a entender los trabajos de los demás
- Rotación de puestos: En otras áreas a evaluar, para desarrollar habilidades.
- Participación: En grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos para que la compañía sea mejor, desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.
- Delegación y enriquecimiento del puesto: Para ofrecer a los AI más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas.

El Líder Facilitador ayuda al equipo a desarrollar un ambiente de aprendizaje, el equipo aprende como repetir el trabajo para que sea más efectivo, la habilidad clave no es solo hacer el trabajo, sino también aprender a aprender. El equipo se enfrenta unos nuevos retos y dilemas, un equipo con capacidad de aprendizaje debe permitir la creatividad, la valoración y exploración de nuevos territorios.

Los grupos con empowerment han abolido la culpa como actividad normal, dejan de ver el error como castigo, cuando aparece un problema, la gente involucrada lo discute hasta que se resuelve, aprendiendo las habilidades necesarias para enfrentar los problemas conforme se vayan presentando, buscando nuevas ideas, posibilidades y soluciones.

La tarea más difícil de los líderes con empowerment es la creación de equipos abiertos al aprendizaje. Un equipo con empowerment usa el talento de todos sus miembros para crear aun mejores resultados. Esta sinergia de mucha gente trabajando junta, produce con frecuencia resultados impresionantes.

La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización y del entorno. Los AI necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse en verdaderos socios, y poder generar Valor Agregado a su gestión.

Partiendo de la base que los resultados del presente trabajo es una aproximación a la identificación de los obstáculos de aprendizaje dentro de los procesos y procedimientos, y que “depende del tipo de organización, de cómo es percibida la función de la auditoría interna dentro de cada entidad, y de cómo es valorado el aporte que el trabajo del AI brinda a la organización, entre otros”; una vez los equipos de Auditoría Interna hayan alcanzado su objetivo de interiorizar el empowerment, se deben convertir en Maestros del Empoderamiento e irradiarlo a toda la organización en su papel de Consultores Internos, de tal forma que todas las áreas, a futuro, logren cerrar la brecha entre la teoría expuesta y la teoría en uso, y cada miembro de la organización asuma su rol y ponga en práctica el autocontrol.

Se deben formar grupos de trabajo con empleados responsables de un producto y/o servicio, que compartan el liderazgo, colaboren en el mejoramiento del proceso del trabajo, planeen y tomen decisiones relacionadas con el método de trabajo, y se lleve a cabo el proceso estratégico que busque una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, y a su vez, lograr los objetivos organizacionales.

Finalmente, el lema del IIA es “Progresar Compartiendo”, por lo cual, se van a divulgar los resultados entre los Miembros del Capítulo, de tal forma que se pueda realizar un aporte a la investigación con el trabajo realizado, sobre todo, desarrollar conjuntamente el análisis de los resultados por Sectores.

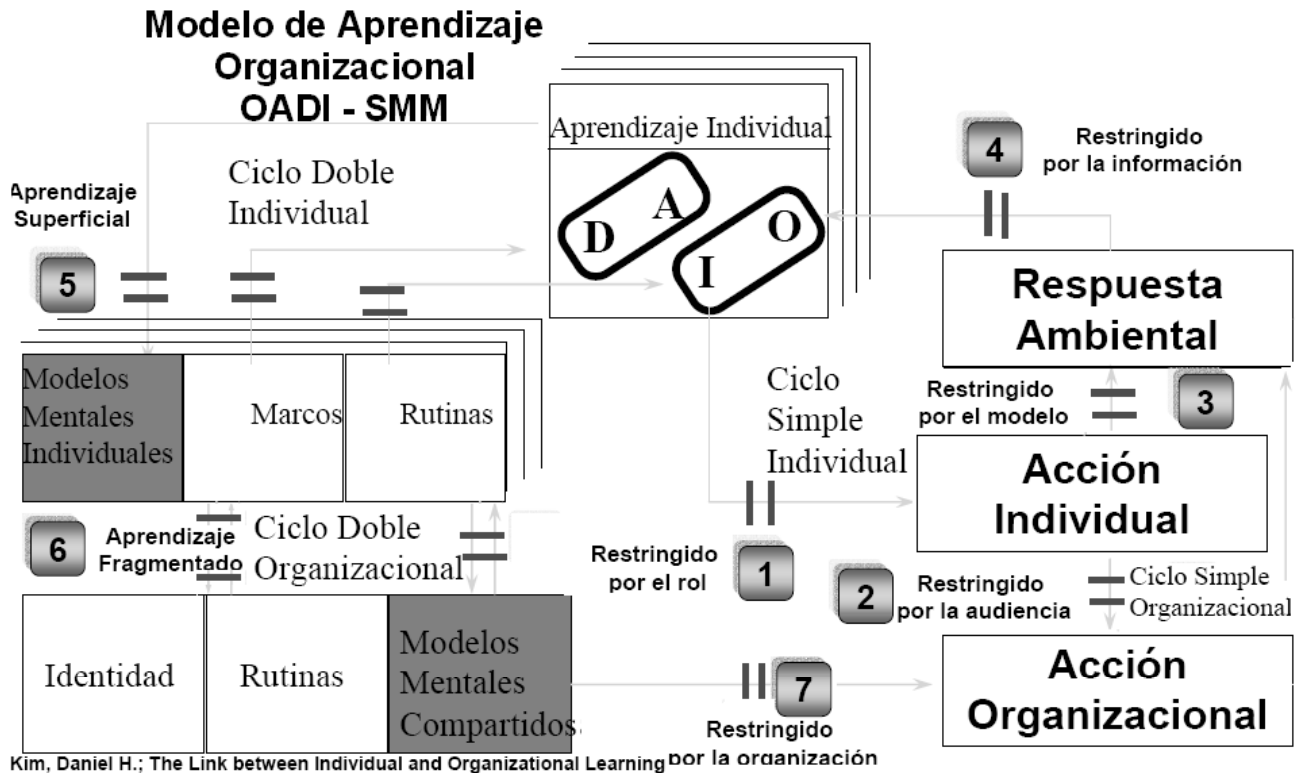
“El Instituto nos provee una excelente oportunidad de actualización e integración para lograr sinergias en nuestra profesión de Auditores”

7 BIBLIOGRAFIA

- 1 Argyris, C. and Schon D. Organisational Learning: a Theory of Action Perspective, Reading Mass. Addison-Wesley, 1978 (There is a revised edition of this book published in 1996)
2. Argyris, C. (1990). Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn and Bacon.
3. Argyris, C. (1993). On Organizational Learning. Cambridge, Mass: Blackwell.
4. Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, Fall, 37-50.
5. Senge, P. The Fifth Discipline. New York, Doubleday, 1990
6. Senge, P. The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations”, London, Nicholas Brealey Publishing Limited, 1999.
7. Beer, S. The Heart of Enterprise. Chichester, Wiley, 1979
8. Beer, S. Diagnosing the System for Organizations. Chichester, Wiley, 1985
9. Espejo, R. (1994). What is Systems Thinking?. In System Dynamics Review, Vol. 10, Nos. 2-3 (Summer-Fall), 199-212.
10. Espejo, R. and Harnden, R. (eds). The Viable System Model: Interpretations and Applications Of Stafford Beer's VSM, Chichester, Wiley.
11. Espejo, R. and Schwaninger, M (eds). Organisational Fitness: Corporate Effectiveness through Management Cybernetics, Frankfurt, Campus Verlag, 1992.
12. Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M. with Bilello U. Organizational Transformation and Learning. Chichester, Wiley 1996.
13. Reyes, A. y Zarama, R. (1998). "The Process of Embodying: A Reconstruction of the Process of Learning". En Cybernetics and Human Knowing: A Journal of Second Order Cybernetics, Cyber-Semiotics and Autopoiesis, Vol. 8.
14. COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004) Enterprise Risk Management, Executive Summary Framework and Application Techniques.
15. Arnold, V. (2004) Enterprise Risk Management: Identifying Risks in B2B E-commerce Relationships.
16. The Institute of Internal Auditors, Marco para la Práctica Profesional.
17. Rico R, Carolina (2005) Un método que hace uso de las fábulas como herramienta para diagnosticar Obstáculos de Aprendizaje Organizacional. Tesis
18. Jaffe, Dennis. Empowerment. Scott, Cynthia. Como crear Empowerment.

8 ANEXO A: OBSTÁCULOS DE APRENDIZAJE - Modelo OADI-SMM

A continuación se incluye la definición ⁴⁴ para cada uno de los siete obstáculos de aprendizaje identificados en el Modelo OADI-SMM, clasificados de acuerdo al ciclo de aprendizaje, de circuito simple o doble, seguidos de la afirmación de validación de la presente investigación:



Definición de los Obstáculos de Aprendizaje	Afirmación de Validación
1. Restringido por el rol – Role constrained learning	
<p>Se lleva a cabo el aprendizaje conceptual pero no se convierte en operacional. Los individuos no toman acciones individuales debido al rol que desempeñan, aunque tienen el concepto de forma abstracta de cómo hacerlo. El aprendizaje restringido por rol obstaculiza el ciclo simple individual (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El individuo está en la capacidad de cambiar o controlar una situación determinada, pero no la lleva eficientemente a la práctica. ▪ Puede producirse porque existe una sobrecarga de trabajo, intereses opuestos o baja motivación causando que el individuo prefiera no actuar. ▪ Se requiere más de una iteración para que se de un ciclo de aprendizaje exitoso y aceptar los riesgos. ▪ Puede conducir a un aprendizaje restringido fragmentado y al aprendizaje restringido superficial, estos se explicarán posteriormente (Espejo et al. 1996). 	<p>Los A.I. cuentan con un marco de referencia operativo, con procesos y procedimientos documentados y actualizados; existen objetivos y metas consistentes con el objeto social y funciones de la entidad, que les permite poner siempre en práctica sus conocimientos dentro del desarrollo de sus funciones.</p>

⁴⁴ Tomado de la Tesis de Carolina Rizo Restrepo, Un método que hace uso de las fábulas como herramienta para diagnosticar Obstáculos de Aprendizaje Organizacional.

<u>2. Restringido por la audiencia – Audience-restricted learning</u>	
<p>Se lleva a cabo el aprendizaje individual produciéndose una acción individual, pero la organización no cambia sus comportamientos y no emprende ninguna acción. Termina obstruyendo el aprendizaje operacional de los individuos. El aprendizaje restringido por la audiencia imposibilita el ciclo simple individual (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización no reacciona, es inmune ante los esfuerzos del individuo. ▪ El número de distinciones que maneja el(los) individuo(s) es diferente al de la audiencia. ▪ Las conversaciones entre el individuo y los otros miembros de la organización, no tienen la amplificación necesaria o se dan en un contexto organizacional que no es adecuado para el propósito. ▪ Puede presentarse en organizaciones donde no hay procedimientos claros de auditoría y monitoreo, porque existen brechas en la comunicación que no han sido detectadas y corregidas. ▪ Puede conducir a un aprendizaje restringido por el rol cuando se ignoran las ideas de los individuos y al aprendizaje restringido superficial (Espejo et al. 1996). 	<p>Los A.I. comparten su conocimiento multidisciplinario y las competencias técnicas que se requieren para tener una visión global, que les permita prestar servicios profesionales que generen valor agregado a la alta gerencia, y las nuevas ideas y esfuerzos de los A.I. son apoyados para controlar o cambiar una situación dada, o para impulsar una acción organizacional deseada.</p>
<u>3. Restringido por el modelo – Superstitious learnings</u>	
<p>No existe una conexión causal clara entre las acciones individuales u organizacionales y la respuesta del entorno, esto implica que el modelo mental o compartido es inadecuado. Se da un aprendizaje operacional en los individuos o en la organización pero se inhibe el aprendizaje conceptual, hay una ausencia de teorías. El aprendizaje restringido supersticioso impide el ciclo simple individual o el ciclo simple organizacional (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste en creer que determinadas acciones conducen al logro de resultados exitosos repitiéndolas como si fuera un ritual mágico por esto su nombre “supersticioso”. Esto impide que se revisen las rutinas y por lo tanto el aprendizaje. ▪ Se genera por falta de conocimientos o teorías y el uso de modelos inadecuados. ▪ En algunas ocasiones las señales del entorno son ignoradas por los individuos debido a que presentan ceguera en su modelo mental conciente o inconcientemente. ▪ Puede conducir a un aprendizaje restringido superficial y a un aprendizaje restringido ambiguo, estos se explicarán a continuación (Espejo et al. 1996). 	<p>Los A.I. en el desarrollo de sus funciones cumplen con las pautas establecidas en el Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Normas, Código de Ética y Consejos para la Práctica) emitidas por el Institute of Internal Auditors . Los procedimientos y rutinas usados por los A.I. son suficientes para determinar la relación causal entre la misión, visión, objetivos, acciones organizacionales y respuesta del entorno.</p>
<u>4. Restringido por la información – Ambiguous learning</u>	
<p>Se presenta cuando existe un aprendizaje operacional pero no existe un aprendizaje conceptual. Se genera cuando falla la medición de los resultados de las acciones, porque no son cuantificados o no se pueden cuantificar; aunque se estén usando los modelos apropiados. En este caso al igual que el obstáculo anterior hay un aprendizaje operacional pero se inhibe el aprendizaje conceptual. El aprendizaje restringido ambiguo impide el ciclo simple individual u organizacional (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se puede presentar por falta, distorsión o costos de información, en otros casos por ausencia de un sistema de medición adecuado. ▪ Los modelos mentales se empiezan a estructurar a partir de una mezcla de información y supuestos. ▪ Cuando se presenta este obstáculo es muy posible que la organización carezca de documentación que contenga los resultados obtenidos por las mediciones de las acciones (Espejo et al. 1996). ▪ Puede conducir a un aprendizaje restringido supersticioso y a un aprendizaje restringido superficial (Espejo et al. 1996). 	<p>Las comunicaciones finales del trabajo de Auditoría se deben remitir al responsable de la actividad revisada, con copia a aquellos miembros de la organización que puedan asegurar que se presta debida atención a los resultados del trabajo. En la retroalimentación de la solución de un problema, los A.I. miden, cuantifican y monitorean apropiadamente las respuestas de las acciones organizacionales, para determinar su éxito o fracaso.</p>

<u>5. Aprendizaje superficial – Superficial learning</u>	
<p>El individuo resuelve un problema pero se le olvida o no sabe cómo codificar el aprendizaje para aplicarlo posteriormente.</p> <p>Cuando no se cambian los modelos mentales individuales, no hay un cambio en el marco ni en las rutinas. El aprendizaje se da para una situación específica, no solamente el individuo no aprende, la organización tampoco aprende (Kim, 1993). Se presenta cuando los modelos no son revisados aunque deberían serlo o cuando los aprendizajes operacional y conceptual no son simultáneos. El aprendizaje restringido superficial impide el ciclo doble individual y el doble organizacional (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procedimientos no son revisados de acuerdo a los cambios en los modelos mentales individuales, o estos son cambiados pero no tienen una base conceptual. ▪ Se puede derivar de problemas para memorizar y recuperar conocimiento (Espejo et al. 1996). ▪ Puede conducir a un aprendizaje restringido fragmentado (Espejo et al. 1996). <p>Espejo et al. afirman que todos los obstáculos de ciclo simple pueden conducir a este obstáculo como se explica a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El individuo no se arriesga a modificar su modelo mental, hace una nueva relación pero no la lleva a la práctica, como en el aprendizaje restringido por el rol. ▪ No es claro el efecto de las acciones individuales en las de la organización, como en el obstáculo de audiencia. ▪ No hay una relación consistente entre las acciones individuales, organizacionales y el entorno, como en supersticioso. ▪ No se miden las respuestas a las acciones, como en el aprendizaje restringido ambiguo (Espejo et al. 1996). 	<p>La actividad de Auditoría Interna, colectivamente, reúne y obtiene los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades adecuadamente, y tienen la habilidad o capacidad para adaptar sus procesos y procedimientos al cambio organizacional, para responder oportunamente a los requerimientos del entorno.</p>
<u>6. Aprendizaje fragmentado – Fragmented learning</u>	
<p>Se presenta cuando los individuos aprenden y cambian sus modelos mentales individuales, sin embargo los modelos de la organización no cambian. Los modelos mentales de los individuos no se convierten en parte de un modelo compartido (Kim, 1993). Se inhibe el aprendizaje conceptual por parte de la organización. El aprendizaje restringido fragmentado impide el ciclo doble organizacional (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Ocurre en organizaciones donde el conocimiento no es distribuido libremente, pero si es usado para asegurar relaciones de poder e influencia” (Espejo et al; 1996, p. 170) frente a otros departamentos o dependencias. Si los individuos se van, la organización también pierde conocimiento. ▪ “Los individuos pueden haber aprendido y estar produciendo algún cambio para mejorar una situación determinada, pero si no pueden cambiar los modelos mentales compartidos de la organización, sus esfuerzos durarán únicamente mientras que ellos estén dentro de esta” (Espejo et al. 1996, p. 170). ▪ Si un líder impone su propio modelo, éste falla porque se deriva de su propia experiencia y no puede ser transmitido en su totalidad. ▪ “El modelo nuevo no está disponible o excede la capacidad del grupo. ▪ Individuos importantes no están dispuestos o no son capaces de adaptar sus propios modelos mentales. ▪ Un modelo compartido nunca ha existido, porque los horizontes de experiencia o las personalidades del grupo son demasiado divergentes...” (Espejo et al. 1996, p. 171). 	<p>El Director de Auditoría ha desarrollado y mantiene un programa de aseguramiento y mejora de la calidad, que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia; si agrega valor y ayuda a mejorar las operaciones de la organización, a reducir la exposición al riesgo, y a alcanzar los objetivos.</p>

7. Restringido por la organización –Oportunistic learning	
<p>“Ocurre cuando las acciones organizacionales son basadas en acciones individuales o de un equipo en particular coyuntural y no se derivan de los modelos mentales de la organización” (Kim, 1993, p. 46), “es inconsistente con los modelos de la organización” (Espejo et al; 1996, p.174). El diseño o la implementación de acciones organizacionales está dirigido hacia la realización de una oportunidad imaginada o establecida, que no puede esperar a que toda la organización cambie o no es deseable que eso ocurra (Kim, 1993). El aprendizaje restringido oportunista inhibe el ciclo doble organizacional (Espejo et al. 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Ocurre cuando se nombra un equipo específico para trabajar en un proyecto autónomo” (Espejo et al; 1996, p. 174). El equipo de trabajo cuenta con unos modelos compartidos que no concuerdan con los mismos de la organización. No quiere decir que un equipo de trabajo autónomo sea un obstáculo en sí, sino que es un obstáculo en tanto que se está trabajando con modelos mentales inconsistentes dentro de una misma organización, que en muchas ocasiones genera rechazo y que impone restricciones de diferentes tipos. ▪ Aparece también cuando la organización coloca trabas burocráticas. 	<p>Los A.I. identifican los problemas y proponen soluciones viables, contrastando el costo de cada oportunidad de mejoramiento, observación y/o medida requerida contra el beneficio que genera, los riesgos que puede tener en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los A.I. analizan las razones de la variación, se evalúan los comportamientos y se diseñan directrices para prevenir la repetición del mismo.</p>

9 ANEXO B: RESULTADOS POR SECTORES

No.	Afirmación					
1	Los Auditores Internos - A.I. - cuentan con un marco de referencia operativo, con procesos y procedimientos documentados y actualizados; existen objetivos y metas consistentes con el objeto social y funciones de la entidad, que les permite poner siempre en práctica sus conocimientos dentro del desarrollo de sus funciones.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			3	4	1	8
Consultoría		2	3	4	1	10
Educación			1	2		3
Financiero			4	7	3	14
Industrial			2	2	2	6
Servicios Públicos	1			1	2	4
Total	1	2	13	20	9	45
%	0,02	0,04	0,29	0,44	0,20	
P	0,02	0,09	0,87	1,78	1,00	3,76

2	Los A.I. comparten su conocimiento multidisciplinario y las competencias técnicas que se requieren para tener una visión global, que les permita prestar servicios profesionales que generen valor agregado a la alta gerencia, y las nuevas ideas y esfuerzos de los A.I. son apoyados para controlar o cambiar una situación dada, o para impulsar una acción organizacional deseada.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			4	3	1	8
Consultoría		3	2	3	2	10
Educación			2	1		3
Financiero		1	6	7		14
Industrial			4		2	6
Servicios Públicos	1		1	1	1	4
Total	1	4	19	15	6	45
%	0,02	0,09	0,42	0,33	0,13	
P	0,02	0,18	1,27	1,33	0,67	3,47
3	Los A.I. en el desarrollo de sus funciones cumplen con las pautas establecidas en el Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Normas, Código de Ética y Consejos para la Práctica) emitidas por The Institute of Internal Auditors, y los procedimientos y rutinas usados por los A.I. son suficientes para determinar la relación causal entre la misión, visión, objetivos, acciones organizacionales y respuesta del entorno.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		1	2	4	1	8
Consultoría		1	5	4		10
Educación		1	1	1		3
Financiero		2	5	6	1	14
Industrial			2	3	1	6
Servicios Públicos		1	2	1		4
Total		6	17	19	3	45
%	0,00	0,13	0,38	0,42	0,07	
P	0,00	0,27	1,13	1,69	0,33	3,42
4	Las comunicaciones finales del trabajo de Auditoría se remiten al responsable de la actividad revisada, con copia a aquellos miembros de la organización que puedan asegurar que se presta debida atención a los resultados del trabajo. Así mismo, en la retroalimentación o seguimiento de la solución de un problema, los A.I. miden, cuantifican y monitorean apropiadamente las respuestas de las acciones organizacionales, para determinar su éxito o fracaso.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial				6	2	8
Consultoría	1		2	3	4	10
Educación				3		3
Financiero		1	2	7	4	14
Industrial			1	2	3	6
Servicios Públicos			1		3	4
Total	1	1	6	21	16	45
%	0,02	0,02	0,13	0,47	0,36	
P	0,02	0,04	0,40	1,87	1,78	4,11

5	La actividad de Auditoría Interna, colectivamente, reúne y obtiene los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades adecuadamente, y tienen la habilidad o capacidad para adaptar sus procesos y procedimientos al cambio organizacional, para responder oportunamente a los requerimientos del entorno.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			2	4	2	8
Consultoría		1	2	7		10
Educación			1	1	1	3
Financiero		2	4	8		14
Industrial				4	2	6
Servicios Públicos		1		2	1	4
Total		4	9	26	6	45
%	0,00	0,09	0,20	0,58	0,13	
P	0,00	0,18	0,60	2,31	0,67	3,76
6	El Director de Auditoría ha desarrollado y mantiene un programa de aseguramiento y mejora de la calidad, que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia; si agrega valor y ayuda a mejorar las operaciones de la organización, a reducir la exposición al riesgo, y a alcanzar los objetivos.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1		2	4	1	8
Consultoría	1	1	2	5	1	10
Educación				3		3
Financiero	1	1	4	7	1	14
Industrial			1	4	1	6
Servicios Públicos	1		1	1	1	4
Total	4	2	10	24	5	45
%	0,09	0,04	0,22	0,53	0,11	
P	0,09	0,09	0,67	2,13	0,56	3,53
7	Los A.I. identifican los problemas y proponen soluciones viables, contrastando el costo de cada oportunidad de mejoramiento, observación y/o medida requerida contra el beneficio que genera, los riesgos que minimiza y el impacto que puede tener en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los A.I. analizan las razones de la variación, se evalúan los comportamientos y se diseñan directrices para prevenir la repetición del mismo.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			6	2		8
Consultoría		1	2	6	1	10
Educación			1	2		3
Financiero			4	10		14
Industrial				5	1	6
Servicios Públicos		1	1	1	1	4
Total		2	14	26	3	45
%	0,00	0,04	0,31	0,58	0,07	
P	0,00	0,09	0,93	2,31	0,33	3,67

8 Los A.I. obtienen evidencia, emiten juicios analíticos, informan sus resultados, y aseguran que se tomen las acciones preventivas o correctivas, teniendo en cuenta los siguientes atributos en la comunicación de los resultados:

a. Criterios: Los estándares internacionales, normas internas, objetivos, metas, medidas, o supuestos utilizados al realizar una evaluación y/o verificación ("lo que debe ser" - Teoría Expuesta)

Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			1	5	2	8
Consultoría		1	2	5	2	10
Educación		1	1		1	3
Financiero	1	2	2	6	3	14
Industrial			2	3	1	6
Servicios Públicos			2	1	1	4
Total	1	4	10	20	10	45
%	0,02	0,09	0,22	0,44	0,22	
P	0,02	0,18	0,67	1,78	1,11	3,76

b. Realidad (condición): La evidencia que el auditor descubre en su trabajo ("lo que es" o está ocurriendo - Teoría en Uso).

Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial				5	3	8
Consultoría		1	3	3	3	10
Educación		1	1		1	3
Financiero			3	5	6	14
Industrial				5	1	6
Servicios Públicos			2	1	1	4
Total		2	9	19	15	45
%	0,00	0,04	0,20	0,42	0,33	
P	0,00	0,09	0,60	1,69	1,67	4,04

c. Causa: La razón de la diferencia entre las situaciones esperadas y las reales (por qué existe la diferencia).

Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			1	4	3	8
Consultoría		1	2	5	2	10
Educación			2	1		3
Financiero			5	6	3	14
Industrial				5	1	6
Servicios Públicos		1	1	1	1	4
Total		2	11	22	10	45
%	0,00	0,04	0,24	0,49	0,22	
P	0,00	0,09	0,73	1,96	1,11	3,89

	d. Efecto: El riesgo o exposición en que se encuentra la organización u otros terceros, debido a que la realidad no coincide con los criterios (el "impacto" de la diferencia).					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		1	1	4	2	8
Consultoría		1	1	5	3	10
Educación			2	1		3
Financiero			3	8	3	14
Industrial			1	4	1	6
Servicios Públicos		1	1	1	1	4
Total		3	9	23	10	45
%	0,00	0,07	0,20	0,51	0,22	
P	0,00	0,13	0,60	2,04	1,11	3,89

	e. Compromiso: Los acuerdos con los niveles directivos apropiados para autorizar la puesta en marcha del plan de acción preventivo o correctivo, para mitigar los efectos, asignando un responsable y fecha máxima de su implementación.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			2	4	2	8
Consultoría		1	1	3	5	10
Educación			3			3
Financiero			3	7	4	14
Industrial			1	4	1	6
Servicios Públicos		1		1	2	4
Total		2	10	19	14	45
%	0,00	0,04	0,22	0,42	0,31	
P	0,00	0,09	0,67	1,69	1,56	4,00

9	Los A.I. antes de evaluar los controles, deben determinar el nivel de riesgo que desea asumir la dirección en el área a ser revisada. Esta identificación debe hacerse en términos de reducción del impacto potencial de las amenazas, clave para el logro de los objetivos.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		1	4	2	1	8
Consultoría		1	1	7	1	10
Educación		1	1	1		3
Financiero		2	4	6	2	14
Industrial				4	2	6
Servicios Públicos	1	1		2		4
Total	1	6	10	22	6	45
%	0,02	0,13	0,22	0,49	0,13	
P	0,02	0,27	0,67	1,96	0,67	3,58

10	Los A.I. deben elaborar un plan, identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera que les permita analizar, evaluar y registrar sus conclusiones y resultados y cumplir con los objetivos del trabajo.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			1	6	1	8
Consultoría		1		5	4	10
Educación			2	1		3
Financiero			2	8	4	14
Industrial				4	2	6
Servicios Públicos			1	1	2	4
Total		1	6	25	13	45
%	0,00	0,02	0,13	0,56	0,29	
P	0,00	0,04	0,40	2,22	1,44	4,11

11	Los A.I. son responsables de perfeccionar sus conocimientos y aptitudes mediante la capacitación profesional continua, a fin de mantener su competencia profesional.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			1	5	2	8
Consultoría		1	2	6	1	10
Educación				3		3
Financiero	1	1	5	4	3	14
Industrial			2	3	1	6
Servicios Públicos		1	1	1	1	4
Total	1	3	11	22	8	45
%	0,02	0,07	0,24	0,49	0,18	
P	0,02	0,13	0,73	1,96	0,89	3,73

12	Los A.I. proponen actividades que, de acuerdo con su conocimiento, experiencia y criterio, deben adelantarse por parte de la Auditoría Interna.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		1	2	4	1	8
Consultoría		1	1	7	1	10
Educación			2	1		3
Financiero			4	8	2	14
Industrial			1	4	1	6
Servicios Públicos	1			1	2	4
Total	1	2	10	25	7	45
%	0,02	0,04	0,22	0,56	0,16	
P	0,02	0,09	0,67	2,22	0,78	3,78

13	Los cambios continuos en la tecnología ofrecen a la profesión de auditoría interna una gran oportunidad para comprender los cambios en los negocios y sistemas de información, los riesgos relacionados, y la alineación de las estrategias con el diseño de la empresa y los requerimientos del mercado.					
Sector		2	3	4	5	Total
Comercial			2	5	1	8
Consultoría		1	2	4	3	10
Educación		1		2		3
Financiero		3	4	6	1	14
Industrial			1	3	2	6
Servicios Públicos		2			2	4
Total		7	9	20	9	45
%	0,00	0,16	0,20	0,44	0,20	
P	0,00	0,31	0,60	1,78	1,00	3,69

14	Los procedimientos de planificación y evaluaciones por parte de la auditoría se utilizan para entender los procesos de riesgo y control de la organización, con el objeto de asegurar una cobertura/enfoque significativo en los procesos importantes del negocio, con el fin de conseguir un resultado de valor agregado para la gerencia.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			1	6	1	8
Consultoría		1		6	3	10
Educación			2	1		3
Financiero			2	9	3	14
Industrial			1	3	2	6
Servicios Públicos	1			1	2	4
Total	1	1	6	26	11	45
%	0,02	0,02	0,13	0,58	0,24	
P	0,02	0,04	0,40	2,31	1,22	4,00

15	Los A.I. lideran los procesos relacionados con la gestión de riesgos y controles, e inducen y aceleran el cambio de actitud entre todos los miembros de la organización hacia el autocontrol.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		2	1	2	3	8
Consultoría		1	3	5	1	10
Educación			2	1		3
Financiero		2	6	3	3	14
Industrial			1	4	1	6
Servicios Públicos	1			2	1	4
Total	1	5	13	17	9	45
%	0,02	0,11	0,29	0,38	0,20	
P	0,02	0,22	0,87	1,51	1,00	3,62

16	Los A.I. apoyan a la gerencia en su trabajo a través de identificar mejores vías para monitorear y mitigar los riesgos y han logrado el compromiso institucional con relación a la gestión oportuna de los riesgos y la implementación de controles preventivos o detectivos.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			2	6		8
Consultoría		1	1	6	2	10
Educación			2	1		3
Financiero		1	3	8	2	14
Industrial				5	1	6
Servicios Públicos	1			2	1	4
Total	1	2	8	28	6	45
%	0,02	0,04	0,18	0,62	0,13	
P	0,02	0,09	0,53	2,49	0,67	3,80

17	La gestión de riesgos es una responsabilidad clave de la dirección. Los A.I. deben asegurarse de que al menos se cumplan los siguientes 5 objetivos claves de un proceso de gestión de riesgos:					
	a. Los riesgos originados en las estrategias y actividades de negocio están identificados y tienen prioridades.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		2	1	4	1	8
Consultoría		2		5	3	10
Educación		1	1	1		3
Financiero	1	1	2	7	3	14
Industrial			1	4	1	6
Servicios Públicos	1			1	2	4
Total	2	6	5	22	10	45
%	0,04	0,13	0,11	0,49	0,22	
P	0,04	0,27	0,33	1,96	1,11	3,71

	b. La dirección y el Consejo de Administración han determinado el nivel de riesgos aceptable para la organización, incluyendo la aceptación de riesgos asignados para cumplir los planes estratégicos de la organización.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	2	3	1	1	1	8
Consultoría		2	3	5		10
Educación	1		1	1		3
Financiero	1	2	2	6	3	14
Industrial			4	1	1	6
Servicios Públicos	1			1	2	4
Total	5	7	11	15	7	45
%	0,11	0,16	0,24	0,33	0,16	
P	0,11	0,31	0,73	1,33	0,78	3,27

c. Las actividades para mitigar los riesgos están diseñadas e implantadas con el fin de reducir, o bien, manejar el riesgo a niveles que fueron determinados como aceptables para la dirección y el Consejo.						
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1	2	4		1	8
Consultoría		2	2	6		10
Educación		1	1	1		3
Financiero		2	2	7	3	14
Industrial			2	3	1	6
Servicios Públicos	1			1	2	4
Total	2	7	11	18	7	45
%	0,04	0,16	0,24	0,40	0,16	
P	0,04	0,31	0,73	1,60	0,78	3,47

d. Se realizan actividades de supervisión para reevaluar periódicamente el riesgo y la eficacia de los controles para manejar el riesgo.						
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	2	1	4		1	8
Consultoría		2	3	4	1	10
Educación		1	1	1		3
Financiero	1	1	4	5	3	14
Industrial		1	3	1	1	6
Servicios Públicos	1			2	1	4
Total	4	6	15	13	7	45
%	0,09	0,13	0,33	0,29	0,16	
P	0,09	0,27	1,00	1,16	0,78	3,29

e. El Consejo y la dirección reciben de parte de los responsables directos, informes periódicos sobre los resultados de los procesos de gestión de riesgos, estrategias y controles.						
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	2	2	2	1	1	8
Consultoría		2	1	7		10
Educación	1		2			3
Financiero	1	2	2	7	2	14
Industrial		1	1	3	1	6
Servicios Públicos	1		1	1	1	4
Total	5	7	9	19	5	45
%	0,11	0,16	0,20	0,42	0,11	
P	0,11	0,31	0,60	1,69	0,56	3,27

18	Para obtener evidencia suficiente, asegurarse de que los objetivos claves se hayan cumplido, y con el fin de formarse una opinión, los A.I. deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes tipos de procedimientos de auditoría:					
	a. Investigar y revisar materiales de referencia e información de antecedentes sobre metodologías de gestión de riesgos, como base para evaluar si el proceso utilizado por la organización es el apropiado y representa las mejores prácticas de la industria.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1			6	1	8
Consultoría		1	3	5	1	10
Educación		1		1	1	3
Financiero		2	4	5	3	14
Industrial			1	3	2	6
Servicios Públicos	1		1	2		4
Total	2	4	9	22	8	45
%	0,04	0,09	0,20	0,49	0,18	
P	0,04	0,18	0,60	1,96	0,89	3,67
	b. Investigar y revisar desarrollos, tendencias e información actualizada de la industria correspondiente, y otras fuentes apropiadas de información, con el fin de determinar los riesgos y exposiciones que puedan afectar a la organización y los procedimientos de control relacionados que se utilizan, para enfrentar, vigilar y reevaluar aquellos riesgos.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1	1	4	2		8
Consultoría		1	3	5	1	10
Educación		1		1	1	3
Financiero		3	5	3	3	14
Industrial		1		3	2	6
Servicios Públicos		1	1	2		4
Total	1	8	13	16	7	45
%	0,02	0,18	0,29	0,36	0,16	
P	0,02	0,36	0,87	1,42	0,78	3,44
	c. Asimilar información con el fin de evaluar independientemente la eficacia de la mitigación de riesgos, vigilancia, comunicación de riesgos y actividades de control asociadas.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1	1	2	4		8
Consultoría		1	3	5	1	10
Educación			1	1	1	3
Financiero		2	1	8	3	14
Industrial			1	3	2	6
Servicios Públicos	1			3		4
Total	2	4	8	24	7	45
%	0,04	0,09	0,18	0,53	0,16	
P	0,04	0,18	0,53	2,13	0,78	3,67

	d. Revisar la integridad del análisis de gestión de riesgos, las acciones tomadas para remediar los problemas identificados, y sugerir mejoras.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1	1	2	4		8
Consultoría		1	4	3	2	10
Educación			1	1	1	3
Financiero		3	1	7	3	14
Industrial			2	2	2	6
Servicios Públicos	1			2	1	4
Total	2	5	10	19	9	45
%	0,04	0,11	0,22	0,42	0,20	
P	0,04	0,22	0,67	1,69	1,00	3,62

19	Los A.I. proveen consejo y ponen a disposición de la gerencia herramientas y técnicas usadas por la Auditoría Interna para analizar riesgos y controles.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial			2	4	2	8
Consultoría		2	1	6	1	10
Educación			1	2		3
Financiero		1	5	7	1	14
Industrial			2	2	2	6
Servicios Públicos	1		1	1	1	4
Total	1	3	12	22	7	45
%	0,02	0,07	0,27	0,49	0,16	
P	0,02	0,13	0,80	1,96	0,78	3,69

20	Los A.I. facilitan talleres para la identificación y evaluación de eventos, entrenan a la organización sobre riesgos y controles, y promueven el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	1	2	1	1	3	8
Consultoría	1	2		5	2	10
Educación			2	1		3
Financiero		2	6	5	1	14
Industrial			4	1	1	6
Servicios Públicos	1		2	1		4
Total	3	6	15	14	7	45
%	0,07	0,13	0,33	0,31	0,16	
P	0,07	0,27	1,00	1,24	0,78	3,36

21	Se cuenta con un sistema de información que permita, de manera integral, el registro de las observaciones y recomendaciones de los entes de control, así como los compromisos adquiridos por las áreas responsables, con el fin de apoyar y fortalecer la gestión y seguimiento de los mismos.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial		2	1	3	2	8
Consultoría		2	4	2	2	10
Educación			1	2		3
Financiero		3	6	3	2	14
Industrial			1	3	2	6
Servicios Públicos			1	1	2	4
Total		7	14	14	10	45
%	0,00	0,16	0,31	0,31	0,22	
P	0,00	0,31	0,93	1,24	1,11	3,60

22	Los A.I. participan en un programa de desarrollo de ejecutivos, de rotación o en otro similar que utilice a la auditoría interna como recurso administrativo para la organización.					
Sector	1	2	3	4	5	Total
Comercial	2	2	2	2		8
Consultoría	1	3	5	1		10
Educación		2	1			3
Financiero	1	5	4	3	1	14
Industrial	1		3	2		6
Servicios Públicos	1	1	1		1	4
Total	6	13	16	8	2	45
%	0,13	0,29	0,36	0,18	0,04	
P	0,13	0,58	1,07	0,71	0,22	2,71