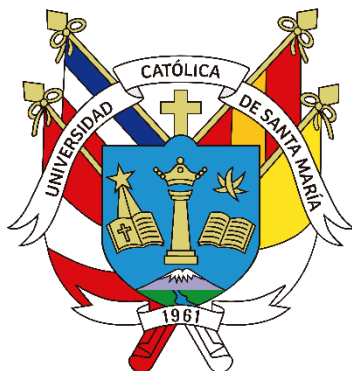


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Contables y Financieras
Escuela Profesional de Contabilidad



**INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DEL CLUB INTERNACIONAL
AREQUIPA, 2020**

Tesis presentada por la Bachiller:

Fernández Bernedo, Ibeth Milagros

Para optar el Título Profesional de
Contador Público

Asesor:

Dr. Suclla Revilla, Jorge Luis

Arequipa- Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CONTABILIDAD

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 26 de Septiembre del 2023

Dictamen: 004165-C-EPC-2023

Visto el borrador del expediente 004165, presentado por:

2013242362 - FERNÁNDEZ BERNEDO IBETH MILAGROS

Titulado:

**INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DEL
CLUB INTERNACIONAL AREQUIPA, 2020**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29523082 - GALVAN RODRIGUEZ SARA OBDULIA
DICTAMINADOR**



**29396792 - JIMENEZ HUAMAN JUAN CARLOS
DICTAMINADOR**



**29582563 - TORRES SANCHEZ JULIO ALBERTO
DICTAMINADOR**



INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DEL CLUB INTERNACIONAL AREQUIPA, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	bibliotecas.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	view.genial.ly Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

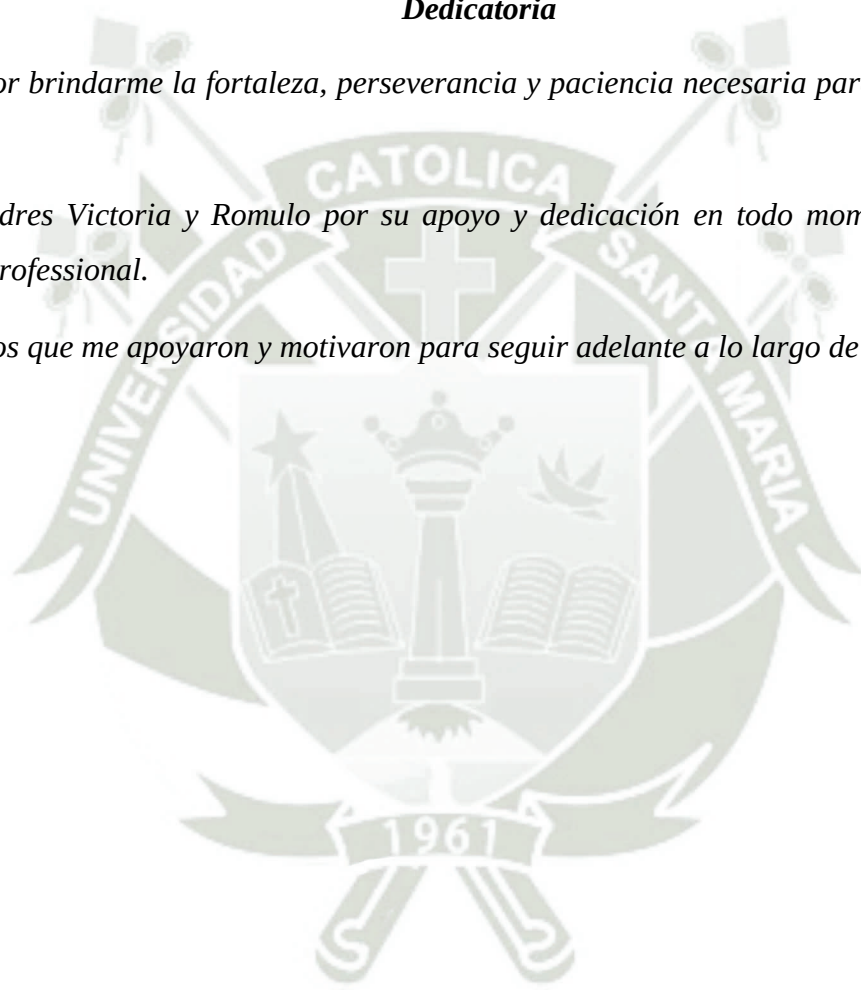
Apagado

Dedicatoria

A Dios por brindarme la fortaleza, perseverancia y paciencia necesaria para cada acción en mi vida.

A mis padres Victoria y Romulo por su apoyo y dedicación en todo momento durante mi carrera profesional.

A todos los que me apoyaron y motivaron para seguir adelante a lo largo de este camino.



Agradecimiento

Quiero agradecer a mi Alma Mater y docentes de la facultad por brindarme las herramientas necesarias que contribuyeron a mi desarrollo académico, profesional y personal.

Así mismo agradecer a mi estimado asesor de tesis que me dirigió y motivó a lo largo de este proceso de investigación.



EPIGRAFE

“Crecer es perder ciertas ilusiones, para poder abrazar otra”.

Virginia Woolf



RESUMEN

La presente investigación titulada “Influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020” tiene como objetivo general determinar la influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales.

En una investigación de tipo básica y con un nivel descriptivo. En la muestra se determinó trabajar con 12 colaboradores administrativos, seleccionados aplicando un criterio por conveniencia. Se aplicó una encuesta y una guía de observación documental. Entre las conclusiones principales tenemos que la Auditoría Interna influye favorablemente en la toma de las decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, esto se aprecia en los resultados obtenidos, ya que permite anticiparse a los riesgos propios de la organización.

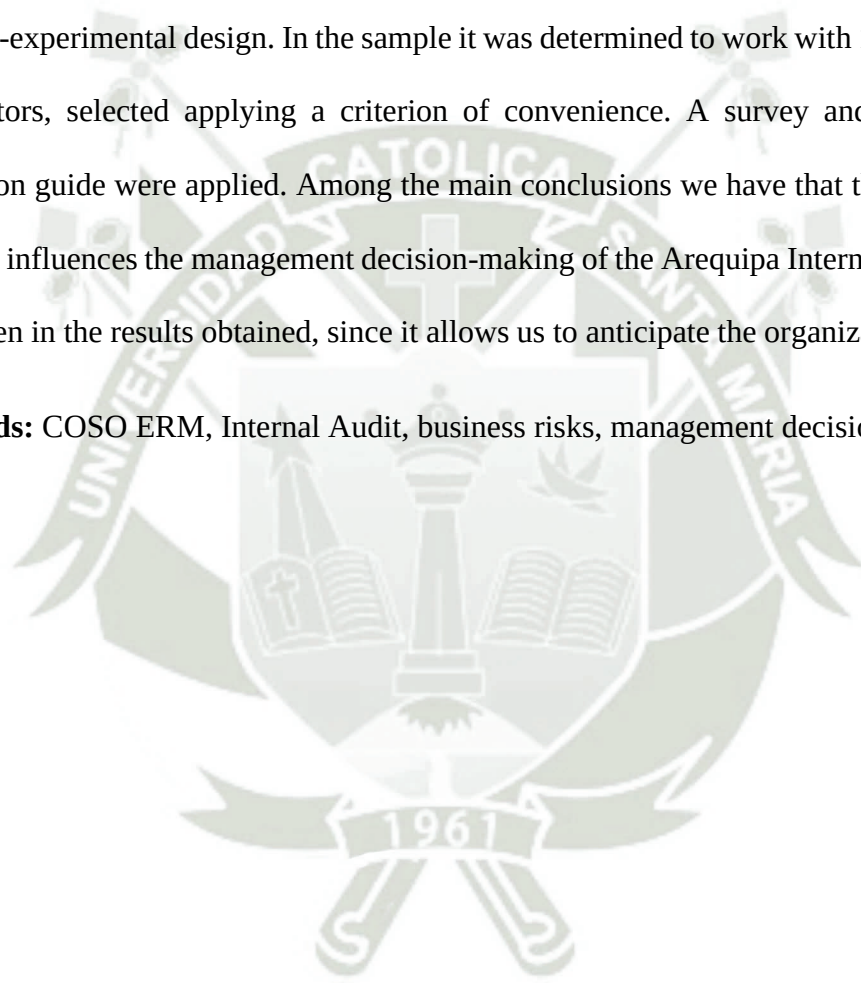
Palabras claves: COSO ERM, Auditoría Interna, riesgos empresariales, toma de decisiones gerenciales.

ABSTRACT

The general objective of this research titled “Influence of internal audit on managerial decision-making of Club Internacional Arequipa, 2020” is to determine the influence of internal audit on managerial decision-making.

In a basic type of research, the approach used was qualitative, with a descriptive level and a non-experimental design. In the sample it was determined to work with 12 administrative collaborators, selected applying a criterion of convenience. A survey and a documentary observation guide were applied. Among the main conclusions we have that the Internal Audit favorably influences the management decision-making of the Arequipa International Club, this can be seen in the results obtained, since it allows us to anticipate the organization's own risks.

Key words: COSO ERM, Internal Audit, business risks, management decision making.



ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento	4
EPIGRAFE.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1 Problema de Investigación.....	3
1.1 Descripción de la Problemática.....	3
1.2 Enunciado del Problema	4
1.3 Operacionalización de Variables	4
1.4 Formulación del Problema.....	5
1.4.1 Problema Principal.....	5
1.4.2 Problema Secundario	5
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivo Específico	5
CAPÍTULO II	6
PLANTEAMIENTO TEÓRICO	6
2 Marco Teórico	7
2.1 Marco Conceptual.....	7
2.1.1 Auditoría.....	7
2.1.2 Auditoría Interna.....	7
2.1.2.1 Marco Internacional para la Práctica profesional de la Auditoría Interna	8
2.1.2.1.1 Principios Básicos.....	9
2.1.2.1.2 Código de Ética.....	10
2.1.2.1.3 Normas Internacionales.....	11
2.1.2.2 COSO	15
2.1.2.2.1 Gobierno y Cultura.....	19

2.1.2.2.2	Estrategias y Objetivos	20
2.1.2.2.3	Desempeño	23
2.1.2.2.4	Revisión	29
2.1.2.2.5	Información Comunicación y Reporte	30
2.1.3	Toma de Decisiones Gerenciales.....	36
2.1.3.1	Clasificación.....	37
2.1.3.2	Fases	38
2.1.3.3	Características.....	39
2.1.3.4	Oportunidades.....	41
2.1.3.5	Amenazas.....	44
2.1.3.6	La Auditoría Interna en los grupos de interés.....	47
2.2	Antecedentes de la Investigación	48
1.2.1	Antecedentes Internacionales	48
1.2.2	Antecedentes Nacionales	51
2.3	Hipótesis.....	53
2.1.1	Hipótesis General.....	53
2.1.2	Hipótesis Especifica	53
CAPÍTULO III.....		55
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO		55
3	Metodología	56
3.1	Tipo, Nivel, Técnicas e Instrumentos	56
3.1.1	Tipo y Nivel.....	56
3.1.2	Técnicas.....	56
3.1.3	Instrumentos.....	56
3.2	Campo de Verificación.....	57
3.2.1	Ámbito de Localización	57
3.3	Unidad de Estudio	57
3.3.1	Población.....	57
3.3.2	Muestra	57
3.4	Estrategias de recolección.....	59
3.4.1	Organización	59
3.4.1.1	Coordinación	59

3.4.1.2 Recursos	59
3.5 Procedimientos	59
3.5.1 Procedimiento de Recolección de Datos.....	59
3.5.2 Procedimiento de Sistematización	59
CAPÍTULO IV	61
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	61
4 Descripción de la Empresa	62
4.1 Misión	62
4.2 Visión.....	62
4.3 Valores Institucionales.....	62
4.4 Estructura Organizacional	63
4.5 Análisis y Evaluación	63
CAPÍTULO V.....	78
RESULTADOS	78
5 Análisis e Interpretación.....	79
Variable 1: Auditoría Interna.....	79
Variable 2: Toma de Decisiones Gerenciales.....	87
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna	9
Figura 2 (COSO).....	15
Figura 3 Principios del componente gobierno y cultura COSO ERM 2017.....	20
Figura 4 Principios del componente estrategia y objetivos COSO ERM 2017	22
Figura 5 Análisis de probabilidad de riesgo	26
Figura 6 Análisis de impacto de riesgo.....	26
Figura 7 Metodología para evaluar la criticidad del riesgo	27
Figura 8 Interpretación de la criticidad del riesgo	27
Figura 9 Principios del componente desempeño COSO ERM 2017	28
Figura 10 Principios del componente estrategia y objetivos COSO ERM 2017	30
Figura 11 Principios del componente estrategia y objetivos COSO ERM 2017	32
Figura 12 Etapas en la toma de decisiones	39
Figura 13 El valor de la auditoría interna para los grupos de interés	47
Figura 14 Valores institucionales del Club Internacional Arequipa.....	62
Figura 15 Estructura Organizacional del Club Internacional Arequipa	63
Figura 16 Flujo grama de compras	67
Figura 17 Identificación del riesgo	68
Figura 18 Parámetro de cuantificación	69
Figura 19 Evaluación de la gravedad del riesgo	70
Figura 20 Priorización del riesgo.....	72
Figura 21 Principios para la práctica profesional de la auditoría interna.	79
Figura 22 Componentes del código de ética para la práctica profesional de la auditoría interna.	80

Figura 23 Se encuentran segregadas las funciones de acuerdo al manual de funciones y procedimientos.....	81
Figura 24 Estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización .	82
Figura 25 Plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos.....	83
Figura 26 Probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo	84
Figura 27 Monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización.....	85
Figura 28 Existe un análisis de los riesgos para establecer alternativas de solución.....	86
Figura 29 Conoce los controles y mecanismos que se aplican para identificar los riesgos...	87
Figura 30 Existe un monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización	88
Figura 31 Que tan importante es la auditoria continua para el cumplimiento de los objetivos institucionales.....	89
Figura 32 Como influye la auditoria continua en la gerencia del club	90
Figura 33 De ser el caso, existe un responsable de verificar que los procedimientos expuestos en el manual de control interno se cumplan.....	91
Figura 34 Se realiza una retroalimentación de la misión y visión de la organización.....	92
Figura 35 Existe comunicación, coordinación y organización entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas	93
Figura 36 Existe comunicación, coordinación y organización entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas	94
Figura 37 Existe comunicación, coordinación y organización entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de Análisis de Variables	4
Tabla 2 Tabla de Variables y Técnicas	56
Tabla 3 Población.....	60
Tabla 4 Detalle de fórmula para encontrar la muestra	60
Tabla 5 Muestra	60
Tabla 6 Tabla de Tratamiento Estadístico.....	60
Tabla 7 Principios para la práctica profesional de la auditoría interna	79
Tabla 8 Componentes del código de ética para la práctica profesional de la auditoría interna.	80
Tabla 9 Se encuentran segregadas las funciones de acuerdo al manual de funciones y procedimientos.....	81
Tabla 10 Estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización....	82
Tabla 11 Plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos	83
Tabla 12 Probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo.....	84
Tabla 13 Monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización	85
Tabla 14 Existe un análisis de los riesgos para establecer alternativas de solución	86
Tabla 15 Conoce los controles y mecanismos que se aplican para identificar los riesgos	87
Tabla 16 Existe un monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización.....	88
Tabla 17 Que tan importante es la auditoria continua para el cumplimiento de los objetivos institucionales.....	89
Tabla 18 Como influye la auditoria continua en la gerencia del club.....	90
Tabla 19 De ser el caso, existe un responsable de verificar que los procedimientos expuestos en el manual de control interno se cumplan.....	91
Tabla 20 Se realiza una retroalimentación de la misión y visión de la organización	92

Tabla 21 Existe comunicación, coordinación y organización entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas	93
Tabla 22 Existe comunicación, coordinación y organización entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas	94
Tabla 23 Existe comunicación, coordinación y organización entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas	95



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones enfrentan diversos desafíos para obtener el éxito, estos desafíos no sólo están relacionados con la reducción de los riesgos financieros, sino también mitigar los riesgos no financiera por ejemplo operativos, tecnológicos, entre otros. Sin embargo, las organizaciones siguen enfrentando un futuro lleno de ambigüedad, complejidad y volatilidad, es por ello desde un enfoque estratégico lo que se busca es anticiparse a cambios del entorno interno y externo que permitan asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Para ello la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos los cuales se resumen a continuación.

El primer capítulo presenta el planteamiento problemático, se define objetivos y operacionalización de variables.

El segundo capítulo presenta el marco teórico antecedentes internacionales y nacionales de la investigación e hipótesis.

El tercer capítulo describe el planteamiento metodológico, se menciona la población muestra, así mismo método de investigación, instrumento de recolección de datos y por último el procesamiento y presentación de datos.

El cuarto capítulo desarrolla el caso práctico, aborda el diagnóstico de la empresa, de acuerdo a la metodología COSO ERM 2017.

Finalmente, el quinto capítulo aborda el análisis e interpretación de resultados de la investigación, reflejado con sus respectivas figuras y tablas, conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1 Problema de Investigación

1.1 Descripción de la Problemática

Un sistema de control interno dentro de la organización permite vigilar la gestión de riesgos y monitorea el funcionamiento correcto de los procesos, con el propósito de que las operaciones en la organización tengan mejora continua, añada valor y evalúe el control interno en términos de eficacia a la organización.

Si bien es cierto la auditoría en la actualidad en diversas empresas, con o sin fines de lucro dentro de su enfoque para cumplir con sus objetivo, históricamente ha sido retrospectiva, es decir pasado un tiempo de transcurridos los hechos se realiza la actividad de auditoría, y muchas veces teniendo muestra poblacional limitada, lo que limita el alcance del análisis y el tiempo de respuesta ante posibles eventos relacionados con el cumplimiento normativo o incidentes operativos que limitan el logro de metas y objetivos, los cuales muchas veces son detectados por entes externas como: Sociedades Auditoras Externas, Superintendencia de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT), Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Contraloría General de la República, etc.

Así mismo las organizaciones puede enfrentar diversos retos tales como crisis financiera, globalización, exposición al fraude, cambios operativos y cambios tecnológicos, etc. La razón es que en tal situación no existe un sistema que asegure la eficacia de los sistemas de control y gestión de riesgos, evitando una correcta y oportuna decisión por la alta dirección.

De acuerdo a las necesidades actuales en el Club Internacional Arequipa surge la necesidad de una información automática y frecuente que brinden un aseguramiento continuo en cada una de las áreas de la organización, permitiendo actuar y mitigar riesgos en el momento correcto y en el área donde surge la necesidad, paralelamente permita correctas y oportunas decisiones por parte de la alta dirección.

1.2 Enunciado del Problema

Influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020.

1.3 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Tabla de Análisis de Variables

Variables	Indicadores	Sub-indicadores
Auditoría Interna	Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna COSO ERM	Principios
		Código de Ética
		Normas Internacionales
		Gobierno y Cultura
		Estrategia y Objetivos
		Desempeño
		Revisión
		Información Comunicación y Reporte
Toma de Decisiones Gerenciales	Proceso de la toma de decisiones	Clasificación de la toma de decisiones
		Fases de la toma de decisiones
		Características de la toma de decisiones
	Oportunidades	Identificación
		Evaluación
		Aprovechamiento
	Amenazas	Ventajas
		Desventajas
		Indecisión

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Problema Principal

¿Cuál es la influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020?

1.4.2 Problema Secundario

a) ¿Cómo es la influencia de la auditoría interna en el Club Internacional Arequipa, 2020?

b) ¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones gerenciales en el Club Internacional Arequipa, 2020?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020.

1.5.2 Objetivo Específico

c) Determinar la influencia de la auditoría interna en el Club Internacional Arequipa, 2020.

d) Determinar la importancia de la toma de decisiones gerenciales en el Club Internacional Arequipa, 2020.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2 Marco Teórico

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Auditoría

El origen de auditoría etimológicamente se reconoce en el latín auditio cuyo significado es audición, ya que se conoce que al principio los auditores solo conocían los datos contables de sus auditados.

A medida que crecieron las actividades de negocio y empresariales se volvieron mucho más complejas, tanto que, en los países anglosajones, la auditoría se utilizó para designar la actividad de examinar críticamente los estados financieros. Por otro lado, en América Latina en el siglo XX, el término auditoría comenzó a aplicarse en relación como se denomina en la actualidad a la labor de control.

Por lo tanto, una auditoría verifica los sucesos, actividades propias y operaciones ocurran tal como fueron presentados, y que se hayan seguido y adherido a las políticas y procedimientos establecidos. También mencionan que con el objetivo de lograr mejores resultados donde se fortalece los controles existentes, se debe evaluar su forma de administrar y operar. (Iturriaga, Rueda de León & Villavicencio 2017)

El diccionario de la Lengua Española define auditoría como una revisión sistemática de una actividad o situación para evaluar el cumplimiento de reglas o criterios objetivos a los que debe someterse.

2.1.2 Auditoría Interna

De acuerdo con El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA, 2015), quien constituye la voz global de la actividad de auditoría interna a nivel internacional, define la auditoría interna como una operación de control y consultoría independiente y objetiva encaminada a aportar valor añadido y mejorar las operaciones de la organización. También ayuda a la organización a lograr sus objetivos al proporcionar un

enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control y gestión de riesgos, además refiere que la misión es mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando seguridad, asesoramiento e información objetiva y basada en el riesgo.

Iturriaga, Rueda de León & Villavicencio (2017) explican que la auditoría interna tiene un alcance amplio y puede aplicarse en diversas organizaciones, ya sean públicas o privadas. Su principal propósito es apoyar a la dirección de las empresas en la consecución de sus objetivos establecidos. Esta función puede llevarse a cabo a través del personal interno de la organización o mediante la subcontratación de un departamento de auditoría interna. La auditoría interna se adapta a diferentes enfoques y niveles de intervención.

Desde la perspectiva del Instituto Peruano de Auditores Internos, una auditoría interna eficaz se convierte en un recurso valioso para la gestión de la organización y sus comités de dirección, así como para el comité de auditoría. Esto se debe a que la auditoría interna posee un profundo entendimiento de la organización, su cultura, sus operaciones y su perfil de riesgo. La imparcialidad, las habilidades y el conocimiento de los auditores internos pueden aportar un valor significativo a los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo de la organización. Asimismo, una auditoría interna efectiva proporciona confianza a otras partes interesadas, como reguladores, empleados, proveedores y accionistas.

2.1.2.1 Marco Internacional para la Práctica profesional de la Auditoría Interna

Es el marco conceptual que organiza las guías autorizadas promulgadas por el Instituto de Auditores Internos que permite desarrollar de forma más eficiente y eficaz a los profesionales de Auditoría Interna, en la cual se encuentran las guías obligatorias, que desarrollan a través de un proceso de revisión establecido que incluye un periodo de comentarios públicos de las partes interesadas, y las guías recomendadas, el IIA aprueba las

pautas recomendadas por medio y en relación a la aprobación formal que ello pueda generar practicas efectivas con relación a las guías obligatorias. (IIA,2015)

Como se muestra en la Figura 1, el Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna organiza las guías obligatorias y guías recomendadas.

Figura 1

Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna



Nota: Adaptado de El Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, por el Instituto de Auditores Internos, 2015.

2.1.2.1.1 Principios Básicos.

Al referirnos de la auditoría interna, nos referimos a la metódica usada, un universo regido por aspectos que puedan asegurar en el aspecto de su eficacia en una actividad netamente auditora, en cuyo caso el auditor debe realizar su actividad de manera rentable y así debe demostrar los diferentes logros obtenido pero teniendo en cuenta que ello puede diferir de las diferentes organizaciones, todos estos principios que pueden construir en el desarrollo de una

actividad de índole organizacional son necesarios y que el personal encargado de la realización de dichas actividades siempre se encuentre en la capacidad de realizar. (Auditool, 2019)

El IIA (2015), que promueve la adhesión y adopción del marco de referencia internacional para el ejercicio profesional, y presenta en su conjunto los principios básicos en una guía de obligado cumplimiento, donde se resume la eficacia de la auditoría, en la que se recogen todos los principios debe existir y funcionar eficazmente. Dicho esto, los principios básicos son:

- Manifiesta integridad
- Manifiesta competencia
- Demuestra independencia y objetividad
- Se adapta al equipo de labor
- Está en situación de poseer capacidad
- Manifiesta adoptar mejoras
- Posee comunicación
- Posee cuidados de riesgos
- Es persuasivo, mentalizado en el trabajo
- Contribuye a mejora en equipo

2.1.2.1.2 Código de Ética

En la actualidad se evidencian numerosos casos por fraude a nivel mundial, por el mal manejo de recursos, falta de controles internos, manipulación de cuentas, etc. Prueba de ello son los sonados escándalos financieros como son Enron, WorldCom, Waste Management, Parmalat, etc. Siendo grandes imperios demostrando un comportamiento ético y moral fallidos.

El diccionario de la Lengua Española reconoce a la ética como un agrupamiento de normas morales las que conducen el aspecto de la conducta de la ciudadanía durante la convivencia, tal como ética profesional, civil y deportiva.

El Código de Ética define el cómo las personas y organizaciones, deben comportarse de acuerdo a los principios y expectativas que las guían en la realización de auditorías, estableciendo estándares mínimos de comportamiento y expectativas.

La finalidad de las normas de ética del instituto en general es promocionar un nivel de cultura a nivel ético en la profesión. El código hace mención a dos componentes importantes y se describen a continuación:

- Principios relativos referidos al profesional y su labor de auditoría.
- Reglas de comportamiento que determinan los estándares de conducta esperados de los auditores internos. Tales reglas son necesarios e importantes en aplicar y es por medio de ello se logra interpretar las acciones aplicables. (IIA,2015)

La integridad referida a la labor que realiza el auditor interno se manifiesta por medio de su labor y su capacidad adquirido.

En relación y referido a la actividad y capacidad del auditor interno, donde posee y expone su más alto profesionalidad y objetividad al momento de realizar su labor específico, donde requiere de varios conocimientos adecuados al tema en particular y de esa manera obtener resultados objetivos serios, eficaces según el solicitante.

El auditor debe guardar la información recibida o las conclusiones que obtenga como una información privada y que solo puede dar a conocer con una autorización de orden legal o cuando el propietario así lo señale. Todo auditor posee conocimientos y capacidades actualizado, las cuales pone en práctica al momento de la realización de sus actividades.

2.1.2.1.3 Normas Internacionales

El diccionario de la Lengua Española refiere a norma como forma de adaptarse y conducirse de acuerdo a ello las diferentes actividades. Es decir, el auditor interno debe seguir las reglas establecidas en el funcionamiento de la auditoría.

El IIA (2016) expresa la aprobación como parte de la normativa que inicio su actuación desde el año 2017 y define las normas internacionales de auditoría interna como requisitos exigibles basados en principios, así mismo considera un conjunto de propósitos para estas normas.

Los ejecutivos de auditoría son las personas responsables de asegurar que los trabajos de auditoría interna cumplan con la objetividad, idoneidad, profesionalismo y los estándares pertinentes, además, el auditor debe ser objetivo en el asesoramiento y tener responsabilidades no gerenciales.

En el marco referido a la actividad del profesional auditor, se señala las disposiciones que se debe de cumplir.

- **Normas sobre Atributos**

Existe diferentes normas referidas a atributos, las cuales con necesarios e importantes mencionarlos y que poseen una característica importante sobre las personas que prestan el servicio de auditoría que se muestran a continuación:

- 1000 – Propósito
- 1010 – Obligatorios en el estatuto de auditoría
- 1100 – Objetividad
- 1110 – Independencia
- 1111 – Comunicación con el consejo
- 1112 – Funciones del director ejecutivo
- 1120 – Objetividad personal
- 1130 – Características objetivo
- 1200 – Carácter profesional
- 1210 – Carácter individual
- 1220 – Cuidado laboral

1230 – Capacitación continuo

1300 – Programa de mejora

1310 – Requisitos en calidad

1311 – Evaluación interna

1312 - Evaluación externa

1320 – Optimización de la calidad

1321 – Cumplimiento de características y precisiones para realizar labores de auditoria profesional

1322 – Conformidad de incumplimiento

- **Normas sobre Desempeño**

Estas normas se refieren estrictamente a una labor donde se especifica la naturaleza sobre los servicios de auditoría y las cuales obtiene resultados de calidad y donde se puede logra la evaluación de tales servicios, las siguientes normas corresponden sobre desempeño:

2000 – Organización de actividades de auditoría

2010 – Organización

2020 – Admisión

2030 – Planificación de datos

2040 – Políticas empleadas

2050 – Coordinación

2060 – Comunicación al área de encargada y de reuniones

2070 – Contribución con colaboración exteriores y poseer obligaciones sobre la organización auditoría

2100 – Forma de trabajo

2110 – Autoridad

2120 – Las diferentes actividades sobre la auditora tienen como finalidad la eficacia y mejorar en procesos de gestión de riesgos

2130 – Medición

- 2200 – Organización del trabajo
- 2201 – Detalles y alcances sobre organización
- 2210 – Finalidad del trabajo
- 2220 – Metas del trabajo
- 2230 – Disposición de logística para el trabajo
- 2240 – Programación
- 2300 – Desenvolvimiento del trabajo
- 2310 – Cuantificación de datos
- 2320 – Evaluación
- 2330 – Documentación
- 2340 – Supervisión de actividades
- 2400 – Informe de logros
- 2410 – Métodos de comunicación
- 2420 – Calidad de información
- 2421 – Errores omitidos
- 2430 – Uso adecuado referido a las normas internacionales sobre las actividades de la auditoria que deben ser cumplidos
- 2431 – Información de omisión de cumplimiento de normas
- 2440 – Información de logros
- 2450 – Información general
- 2500 – Seguimiento
- 2600 – Información sobre informe de riesgos

- **Normas de Implantación**

Estas normas son las que amplían respecto a normas atributos y también referidos a desempeño, ello por atribuir los requisitos necesarios.

El auditor interno determina la naturaleza y el alcance del compromiso respecto al aseguramiento. En tanto existen tres involucradas respecto al aseguramiento y por ello lo conforman son el auditor interno, usuario y cliente. Por ello y en relación al aseguramiento

donde se reúne a una evaluación de carácter objetivo y ello con la finalidad de brindar conclusiones objetivas. (IIA,2017)

2.1.2.2 COSO

La comisión encargada en relación al Comité de Organizaciones de Treadway Commission representa una colaboración unida de cinco instituciones profesionales con el propósito de asistir a las organizaciones en la mejora de su rendimiento. Su enfoque se centra en el desarrollo de conceptos destinados a fortalecer los sistemas de control interno.

Figura 2

Organizaciones patrocinadoras Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



Nota: Adaptado de organizaciones patrocinadoras por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

La última versión de COSO ERM se publicó en el 2017, es una formación de 20 principios enfocados en la gestión de riesgos que consta de gobierno y cultura, estrategias y objetivos, desempeño, revisión e información, comunicación y reporte. Son aplicables de diferentes maneras, para diferentes tipos de organizaciones, son manejados por tamaño y describen prácticas independientemente del tipo o tamaño de industria. La importancia de la gestión de riesgos comerciales es la clave en la especificación de estratégica y en su incorporación en todos los ámbitos de la empresa, donde los riesgos desempeñan un papel

importante al influir en la estrategia y el rendimiento en todos los sectores y áreas de la organización.

Según la perspectiva de Soler, Varela, Oñate y Naranjo (2018), se conceptualiza el riesgo como un suceso incierto que guarda una relación con debilidades o vulnerabilidades previamente existentes. Además, algunos escritores, como Pérez (2011, citado en Soler, Varela, Oñate y Naranjo, 2018), afirman que, en la mayoría de los casos, se considera el riesgo como un aspecto negativo con la posibilidad de tener una reacción de la consecuencia del proyecto.

En consonancia con esto, Deloitte (2015) conceptualiza el riesgo como la probabilidad y las consecuencias de acción negativa puedan afectar adversamente el logro de los objetivos.

La aplicación de COSO ERM 2017 se relaciona con los riesgos empresariales coayudando en la empresa, por ello es necesario establecer lineamientos que puedan optimizar los aspectos de identificación, evaluación y frente a este resultado poder lograr obtener una data significativa que pueda alcanzar la meta proyectada para lograr mejoras en la institución, por ello integrar los diferentes aspectos relacionados con las actividades y que ello lo pueda facilitar el manejo de directrices y puede ejecutar los proyectos de actividades que puedan estar en la organización. Según Arce (2005), este proceso debe ser interactivo y que ello complemente la estrategia y la organización dada, en cuanto a la identificación de riesgos, es necesario e importante iniciar los esquemas para que mediante ello se pueda optar por ejecutar los estudios y análisis de las consecuencias obtenida, en otro sentido el INCIBE menciona como una combinación de dos aspectos importantes y que son identificados como fundamentales, el análisis de riesgos implica evacuar el nivel de riesgo que una organización puede tolerar, lo cual implica realizar, evaluar, estudiar, determinar las ocurrencias y permita encontrar un contraste en elegir cuando sus riesgos superen un nivel deseado, con el propósito de reducir su impacto.

De acuerdo con Deloitte (2015), se señala que la definición del apetito por el riesgo no se limita únicamente a determinar el promedio óptimo de riesgo que una empresa debe aceptar para alcanzar sus objetivos. En su lugar, el proceso de crecimiento y concepto del apetito por el riesgo involucra múltiples aspectos de la empresa. Esta definición se logra a través de la celebración de reuniones entre la junta directiva y la alta dirección, en las cuales se analiza y decide el nivel de apetito por el riesgo que la empresa debe adoptar, teniendo en cuenta los intereses de todas las partes involucradas. Es importante destacar que los riesgos no son genéricos y aplicables por igual a gran parte de organizaciones. Cada pedido por el riesgo es único, ya que coadyuva en las características específicas de cada empresa y de la industria a la que pertenece. Además, es esencial distinguir claramente entre el apetito por el riesgo y la tolerancia al riesgo. La junta directiva establece el apetito por el riesgo y los límites de la organización en relación con los peligros al definir su estrategia. Por lo tanto, el apetito por el riesgo es un aspecto metodológico en el cual se lleva a cabo la definición, planificación y toma de decisiones cruciales, mientras que la tolerancia al riesgo se centra en aspectos operativos.

Según la perspectiva de PwC (2020), la relación al riesgo definido COSO ERM 2017 define el concepto de apetito por el riesgo como la medida de riesgo que una organización está dispuesta a asumir mientras busca crear, preservar y agregar valor. Este apetito por el riesgo se establece en consonancia con la visión, misión y las estrategias específicas de cada entidad. Una vez que la empresa ha definido sus estrategias y ha determinado su apetito por el riesgo, procede a fijar sus objetivos organizacionales, junto con los indicadores clave de desempeño (KPI) y los límites de tolerancia. Posteriormente, después de haber identificado los riesgos, la organización establece los Indicadores Clave de Riesgo (KRI), los cuales se utilizan para anticipar la materialización de un riesgo. Estos indicadores se reportan conjuntamente con los KPI para ilustrar la relación entre el riesgo y el rendimiento. Las empresas efectúan un

seguimiento constante de los KRI y KPI, lo que facilita a la dirección y a la gerencia supervisar la naturaleza y el alcance de los riesgos de la organización.

Según Deloitte (2017), las modificaciones fundamentales realizadas en la transición del marco ERM 2004 al marco ERM 2017 han generado mejoras notables en diversos ámbitos:

- Se logra una comprensión más sólida de la gestión de riesgos en la formulación de la estrategia, lo que permite a la organización centrarse no solo en la gestión de riesgos operativos, sino también en los aspectos estratégicos.
- Se produce una alineación más estrecha entre el desempeño y la gestión de riesgos, incorporando variables de gestión de riesgos en el análisis del desempeño organizativo.
- Se refuerza la conformidad con las expectativas de gobierno y supervisión, introduciendo el concepto de "tono desde la cúpula" en el gobierno y otorgando mayores responsabilidades de supervisión en la gestión de los riesgos empresariales.
- Facilita a las organizaciones la capacidad de analizar los riesgos desde diversas perspectivas en un contexto empresarial de alta complejidad con miras a alcanzar sus objetivos.
- Proporciona una mayor transparencia y valor para los interesados a través de la mejora de las comunicaciones y la presentación de informes.

El nuevo enfoque sustituye el tradicional modelo en forma de cubo por un esquema renovado que representa diversas fases en las que se establece, se planifica, se lleva a cabo y se supervisa la gestión empresarial.

Componentes y principios del COSO ERM 2017

El Marco COSO ERM 2017 asiste a las empresas en la generación de un perfil de riesgo que les proporciona una comprensión global de los posibles riesgos que pueden influir en la ejecución exitosa de sus operaciones, con el propósito de lograr los objetivos comerciales. Este

proceso implica la implementación de prácticas óptimas contenidas en sus 5 elementos y su conexión con la pretensión, fines y valores de la organización (PwC, 2018).

Por ello es necesario que describir los componentes del COSO ERM con sus correspondientes principios.

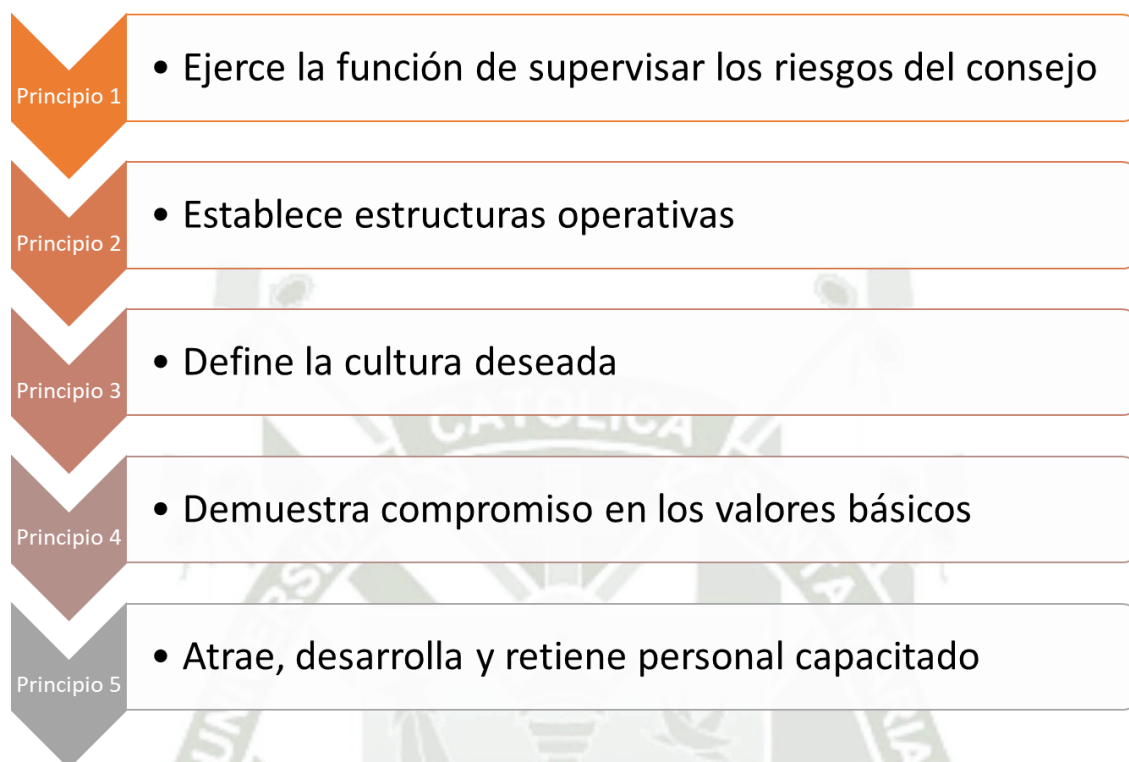
2.1.2.2.1 Gobierno y Cultura

Este componente menciona la importancia de establecer el tono de la organización y de las responsabilidades de la alta gerencia en la supervisión para la gestión de los riesgos empresariales. Se compone de cinco principios, los cuales resumen la cultura de la organización a través de los valores éticos, comportamientos deseados, entre otros. De acuerdo con Hirt (2017), algunas de las prácticas para la gestión de riesgos empresariales a nivel de lo mas alto de la organización incluyen:

- Tener clara y evaluada aspectos importantes sobre la estrategia que debe regir sobre la entidad y que ello asegure que este en consonancia en relación al riesgo y la visión proyectada al inicio.
- Redefinir la estrategia a seguir sobre la supervisión institucional.
- Colaborar estrechamente con la alta dirección con la prevalencia efectiva en el aspecto de riesgos empresariales. Reconocer que la alta dirección está más próxima en relación al negocio.
- Realizar revisiones en relación a la alineación entre la productividad y la gestión ello con la finalidad de obtener mejoras.

Figura 3

Principios del componente gobierno y cultura COSO ERM 2017



2.1.2.2.2 Estrategias y Objetivos

Según COSO (2017), el componente de estrategia y metas implica la colaboración entre las estrategias y la definición de objetivos en el proceso de planificación estratégica. La planificación estratégica engloba la definición de las estrategias y los objetivos que la organización pretende alcanzar. Conforme a lo señalado por Hirth (2017), algunos aspectos referidos específicamente a la alta dirección abarcan:

- Establecer mejoras referidos a la gestión empresarial.
- Analizar y comprender el riesgo que ello pueda presentar siempre evaluando las características principales.
- Llevar una comunicación fluida con la gerencia y el entorno laboral para una mejor estrategia empresarial.
- Estimular a la dirección para considerar los riesgos inherentes vinculados a la estrategia.

- La administración debe demostrar y comprender la capacidad de riesgo de la entidad para resistir grandes eventos o situaciones inesperadas.

Por otro lado entender el contexto en el que se encuentra la organización es un punto clave para poder definir el apetito al riesgo, por ello el análisis del contexto empresarial, según SCCE & HCCA (2020), implica la evaluación de importantes factores que pueden tener una relación e influencia, y que ello comprendido sobre la alta dirección, son planteamientos muy coherentes con la necesidad de correr riesgos y que ello debe ser considerado de manera eficiente y importante para la decisión que se debe de conllevar en relación al riesgo, en donde la concepción de la estrategia, su implementación y su seguimiento debe ir trabajándose, a continuación se muestra las formas en como el apetito al riesgo es aplicado en las organizaciones:

- Misión y visión: el riesgo puede dirigir sobre aspectos que puedan tener una relación importante en la organización y que a causa de ello debe ser necesario una decisión firme y objetiva y acentuar los esfuerzos en mejoría.
- Dirección estratégica: cuando se presenta los riesgos es importante a causa de ello tomar las decisiones importantes para que conlleve a minimizar las reducciones de riesgos, por ello esto implica obtener informaciones necesarias e importantes y que ello sirva para poder lograr las mejorías.
- Perspectivas de la junta directiva y la dirección sobre el apetito: la junta directiva y también referidos a la alta dirección concluyen en decisiones importantes sobre el riesgo en la organización orientadas al seguimiento para proporcionar retroalimentación o pueden utilizarse en la toma de decisiones. El enfoque preventivo considera los riesgos futuros, lo que hace que la organización sea más resistente a los cambios. Estos aspectos son las referencias para que se adopte mayores mejoras y que las labores se puedan realizar de una manera óptima y organizada y así poder evitar

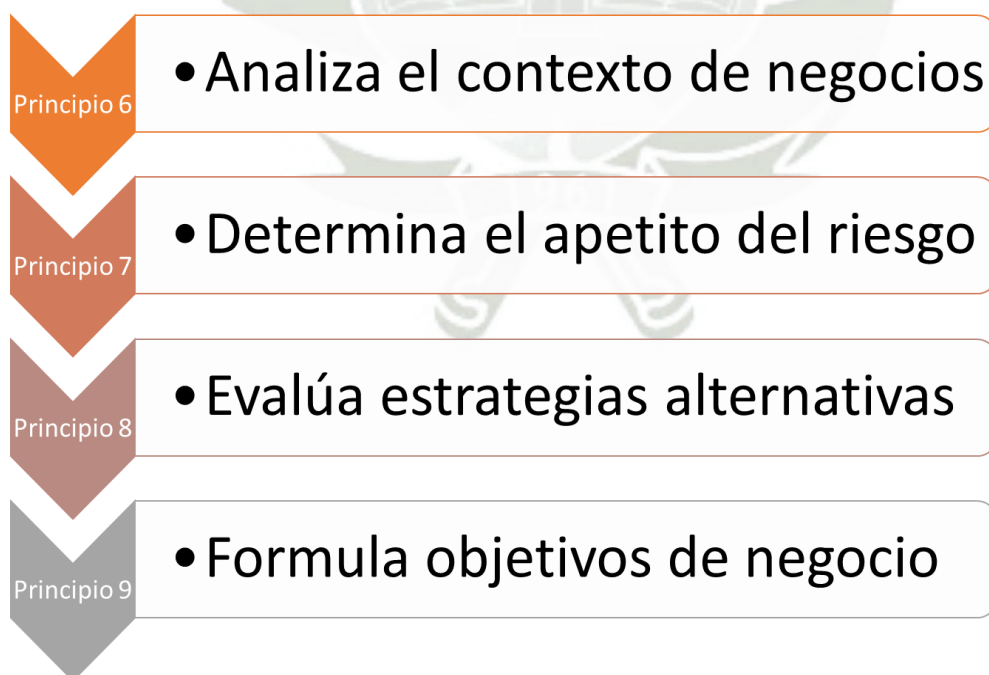
tener consecuencias negativas a corto y largo plazo que generen repercusión en aspectos importantes relacionados a menudo con alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto al inicio o desde el principio, son aspecto que deben ser relevantes y aceptados y que forman parte importante de una situación que debe ser tomada en consideración y de manera inmediata por la gerencia.

- Cultura: la aplicación del apetito por el riesgo debe ser consistente con la cultura organizacional, las estrategias y los objetivos. Un conocimiento e información abarca principalmente sobre aspectos de riesgo y estrategias que afrontarían.

Por ello es necesario señalar que la definición del riesgo según PwC (2018), permite a la organización a tener una vista compuesta del riesgo, el cual le permite identificar los niveles de riesgo asociados a los objetivos propios de la entidad, y considerando el tipo, severidad y las interdependencias de los riesgos.

Figura 4

Principios del componente estrategia y objetivos COSO ERM 2017



2.1.2.2.3 Desempeño

Conforme a PwC (2018), la relación entre el riesgo y el desempeño no sigue un patrón siempre correlacional. El incremento del desempeño no necesariamente con lleva un aumento proporcional en el nivel de riesgo en las organizaciones. Si la organización modifica sus metas empresariales o enfrenta factores internos o externos que impacten en sus objetivos, no necesariamente esto se traducirá en un cambio en el nivel de riesgo. Al respecto y así como señala el Instituto de Auditores Internos de Ecuador (2020), donde el desempeño debe referirse a las diferentes características tales como las acciones y otras funcionalidades que deben ser prioridades en ello y que ello debe preponderarse al respecto, en donde se busca realizar prácticas que pueden contribuir a la mejoría y de esa manera una relación importante y optimizado y que ello a largo o a corto tiempo debe permitir influir ganancias positivas en la empresa o entidad. Según Hirth (2017) el componente desempeño constan de cinco principios:

- Identifica riesgos

Según Hirth (2017), la empresa califica y acepta los riesgos que pueden ser consecuencia de una estrategia decidida, en donde los riesgos pueden ser tomadas en cuenta durante las decisiones que se hayan llevado adelante, donde el punto de inicio puede ser la generación o la causa del origen de los riesgos, donde la evaluación de riesgos en la ejecución y que durante el acuerdo, además, señala Deloitte (2018), en las diferentes instituciones se afrontan aspectos de riesgos y que ello está expuesto para la identificación de diferentes características de riesgos, en fundamental establecer los objetivos.

De acuerdo con la Comunidad de Madrid una adecuada identificación de riesgos requiere de un buen conocimiento de la empresa, del sector en el que opera, el entorno político, legal y cultural. La percepción de los riesgos se puede dar de tres formas:

- Riesgo percibido como amenaza: Esta es la MODALIDAD más común de identificar riesgos. La gestión de riesgos se centra en la implementación de controles para reducir que cause consecuencias negativas de aspecto grave y que ello pueda implicar su naturaleza de la empresa.
- Riesgo percibido como oportunidad: Se logra determinar mayormente sobre diferentes resultados y técnicas.
- Riesgo como incertidumbre: La gestión busca minimizar las desviaciones en los resultados esperados y reales.

Las organizaciones deben ser capaces de reconocer la existencia de peligros y de identificarlos. Según Alvarado (2018), las organizaciones pueden identificar riesgos siguiendo una serie de pasos, por lo que es necesario proseguir e identificar aspectos negativos.

En la identificación de riesgos, la empresa debe establecer tanto el riesgo inherente como el riesgo residual al que se enfrenta en cada actividad analizada. Para comprender mejor estos conceptos, aquí se proporciona una breve definición de cada uno:

- Riesgo inherente: Esta característica del riesgo es obtenida mediante la realización por organismo donde se acentúa el riesgo inherente a la actividad, incluso si se aplican controles para mitigarlo.
- Riesgo residual: Es ese aspecto se relaciona el carácter permanece después de implementar medidas para reducir el riesgo inherente.
- Evalúa la severidad de los riesgos y prioriza

Una vez que se han definido los riesgos inherentes y residuales, se procede a evaluar los riesgos inherentes en función de dos variables: probabilidad e impacto. Antes de entrar en detalles sobre la evaluación de riesgos, es importante comprender su definición. La evaluación de riesgos, según INCIBE (2015), se refiere al proceso de calificación de los riesgos identificados, tanto cualitativamente (evaluación de importancia) como cuantitativamente

(valoración del impacto). Esta calificación se centra en comprender cómo se desarrollan los riesgos y en su nivel mediante los criterios de impacto y probabilidad, donde se evalúan las consecuencias y la probabilidad de que ocurra cada riesgo. Para Casares y Lizarzaburu (2016), el impacto se refiere al grado de exposición financiera de la organización ante un evento de riesgo o la pérdida financiera que podría resultar si dicho evento ocurriera. Por otro lado, la probabilidad se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento de riesgo en un período determinado. La probabilidad puede ser estimada históricamente basándose en la frecuencia con la que el evento de riesgo ha ocurrido en el pasado y la posibilidad de que vuelva a ocurrir en el futuro. Según SCCE & HCCA (2020), esto puede medirse en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "raro" y 5 "casi seguro", o en escalas adaptadas a las necesidades específicas de cada organización. Cuando se evalúan los riesgos, es importante considerar los llamados "cisnes negros", como lo describe Taleb (2015), que son eventos de gran magnitud y muy poco predecibles. Por este motivo, Deloitte (2015) aboga por un enfoque mejorado para la evaluación de riesgos que tenga en cuenta las variables de velocidad, vulnerabilidad e impacto. La variable de velocidad de aparición del riesgo se refiere al tiempo en el que un riesgo se materializa como resultado de un evento y los riesgos con mayor velocidad son los que afectarán primero a la organización. La variable de vulnerabilidad del riesgo mide cuán vulnerable es la organización a la materialización de un riesgo. Después de evaluar los riesgos, las organizaciones deben determinar qué riesgos requieren respuestas prioritarias.

Según Calle (2018), el proceso de gestión de riesgos es eficaz si cada riesgo identificado se prioriza de manera adecuada. Para lograrlo, es esencial realizar un proceso de reconocimiento o identificación, como se mencionó anteriormente. Las prioridades de los riesgos pueden variar según el tipo de organización, y existen diversas técnicas para priorizar los riesgos, tanto cuantitativas como cualitativas. Entre las técnicas cuantitativas se incluyen el análisis de sensibilidad, el valor monetario esperado, la simulación, entre otros. Por otro lado,

entre las técnicas cualitativas se encuentra el análisis de probabilidad e impacto, así como la matriz de categorización del riesgo en función de la frecuencia y la urgencia de respuesta.

Figura 5 *Análisis de probabilidad de riesgo*

Análisis de probabilidad de riesgo

Probabilidad	Valor	Probabilidad estimada	Descripción
Casi cierta	5	De 80 % al 100 %	Casi certeza, la ocurrencia del evento es de muy probable a inminente
Probable	4	De 60% a menos de 80%	Es probable que ocurra en la mayoría de las circunstancias
Posible	3	De 40% a menos de 60%	Puede ocurrir en algún momento
Poco probable	2	De 20% a menos 40%	Podría ocurrir en algún momento; hay circunstancias que permiten estimar que este evento podría suceder
Remota	1	Menos de 20 %	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. De improbable a remota.

Nota: La tabla de acuerdo con Fecoopse ilustra los diferentes niveles de impacto que podrían experimentar los riesgos si llegaran a concretarse.

Después de haber evaluado las probabilidades, el siguiente paso consiste en analizar el impacto que podrían generar todos los riesgos identificados por la organización. En la figura que sigue se presenta una clasificación del impacto que estos riesgos podrían tener.

Figura 6 *Análisis de impacto de riesgo*

Análisis de impacto de riesgo

Impacto	Valor	Descripción
Crítico o Catastrófico	5	• Pérdidas muy cuantiosas en activos tangibles y recursos • Afectación total a la imagen, reputación, servicio al cliente y procesos • Incumplimiento sustantivo o muy grave de legislación • Deshabilitación permanente o muerte
Significativo o grave	4	• Alta pérdida financiera e importante efecto sobre la imagen, estrategia, servicio al cliente y procesos • Incumplimiento grave de leyes con sanciones para faltas graves • Costos, pérdidas o destrucción significativa para la empresa • Pérdida de oportunidades de negocio y de clientes
Moderado	3	• Efecto moderado sobre pérdidas financieras, imagen, reputación, estrategia y procesos • Incumplimiento no grave de la normativa • Costos, pérdidas o destrucción significativa para la empresa • El efecto no es significativo en el cliente externo o interno • Daños moderados a los sistemas y a la propiedad
Bajo o Leve	2	• Baja pérdida financiera o afectación menor a los procesos • Faltas leves a la normativa, rápidamente rectificadas • Daños menores a la propiedad • Incidentes con consecuencias internas de bajo impacto
Insignificante	1	• Mínima pérdida financiera o afectación de la imagen o a los procesos • Faltas muy leves o imperceptibles a la normativa • Pérdidas o daños muy bajos en activos o recursos • Eventos sin efecto sobre la actividad u objetivos

Nota: La tabla de acuerdo con Fecoopse presenta los diferentes grados de impacto que podrían surgir si los riesgos se llegan a materializar.

Por último, una vez que se ha determinado tanto la probabilidad como el impacto de cada riesgo. En la figura siguiente se detalla la metodología a seguir para determinar el grado de importancia.

Figura 7 Metodología para evaluar la criticidad del riesgo

Criticidad = Probabilidad * Impacto					
Probabilidad/Impacto	Insignificante (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Significativo (4)	Crítico (5)
Casi cierta (5)	5	10	15	20	25
Probable (4)	4	8	12	16	20
Posible (3)	3	6	9	12	15
Poco probable (2)	2	4	6	8	10
Remota (1)	1	2	3	4	5

Criticidad	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Rango	1,2,3,4	5,6,7,8	9,10,12	15,16,20,25

Nota: La tabla a partir de Fecoopse muestra la metodología a seguir para evaluar la criticidad de distintos riesgos de acuerdo con la probabilidad y ocurrencia.

Las empresas jerarquizan sus riesgos basándose en los resultados obtenidos de la evaluación de la criticidad de dichos riesgos. La figura siguiente muestra cómo se interpreta cada nivel de criticidad.

Figura 8 Interpretación de la criticidad del riesgo

Valoración	Descripción
Riesgo extremo	Su materialización afecta severamente el producto o servicio, la imagen y los procesos. Provoca la aplicación de sanciones por faltas muy graves e impide el logro de los objetivos institucionales.
Riesgo alto	Su materialización afecta en forma considerable el producto o servicio, la imagen y los procesos, provoca la aplicación de sanciones para faltas graves, en el cual se pierden oportunidades de negocio y clientes. Esto amenaza el logro de objetivos.
Riesgo moderado	Su materialización representa un peligro potencial de impacto estrictamente interno de la entidad, aunque no significativo para los clientes, socios o entes reguladores. No constituye una amenaza seria para el logro de objetivos.
Riesgo bajo	Su materialización no acarrea consecuencias significativas para la entidad. Las pérdidas tienden a ser mínimas o muy leves

Nota: La tabla adaptada de Fecoopse presenta la interpretación que se le da a los niveles de riesgos a través de la evaluación de criticidad.

- Implementa respuestas ante los riesgos

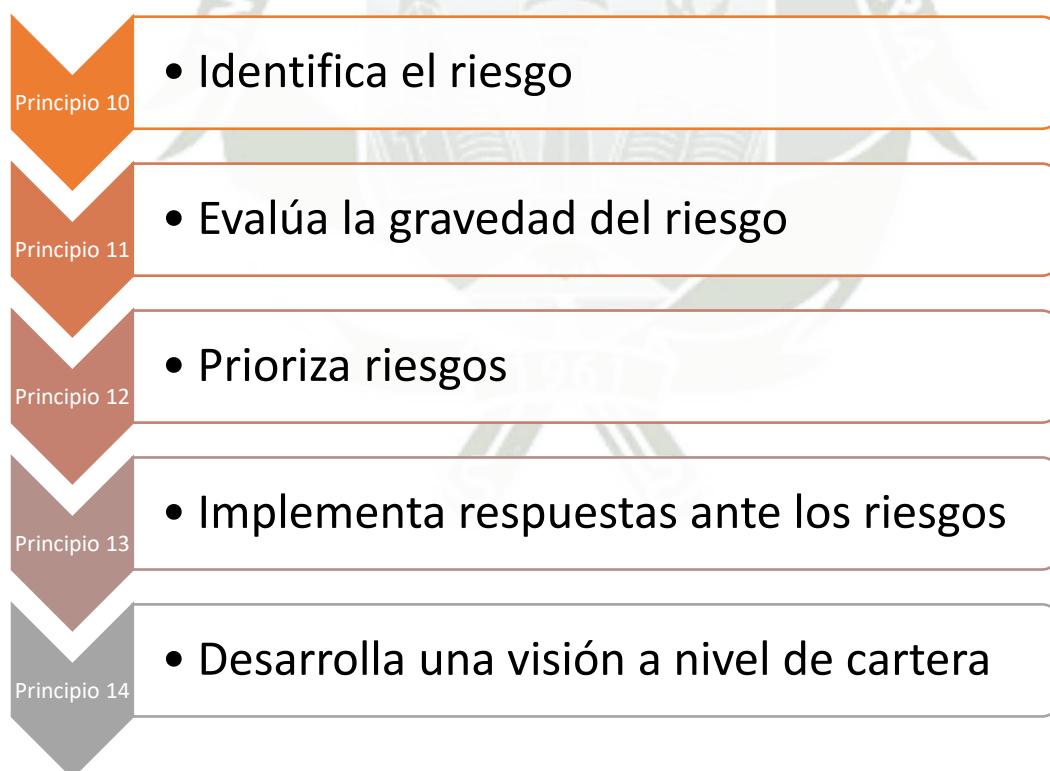
Las respuestas a los riesgos deben ser seleccionadas por la gerencia de acuerdo con el perfil de riesgo que esta maneje. La mitigación efectiva del riesgo de cumplimiento considera una evaluación de respuesta a todos los riesgos de la organización.

- Desarrolla una visión a nivel de cartera

Según la perspectiva de León D. (2018), la creación de un portafolio de riesgos implica la identificación y tratamiento de los riesgos en todos los niveles (estratégico, táctico y operativo) sin necesidad de incluir todos los riesgos identificados en el mapa de riesgos. Al contar con un portafolio de riesgos, la empresa adquiere una visión general de la ubicación de los riesgos y de quiénes son los responsables de gestionarlos en toda la organización.

Figura 9

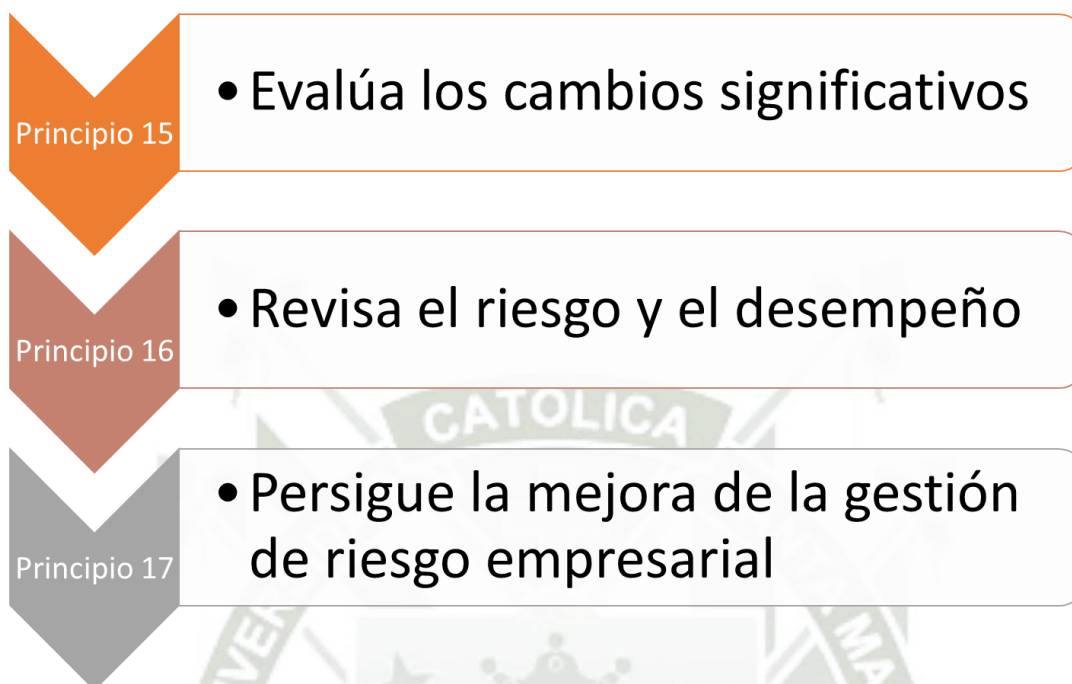
Principios del componente desempeño COSO ERM 2017



2.1.2.2.4 Revisión

Según COSO (2017), la evaluación y control continuo del rendimiento de la organización pueden influir en la forma en que los elementos de la gestión de riesgos empresariales se comportan en respuesta a cambios significativos, así como en los aspectos que pueden ser sujetos a revisión y ajuste. Este componente plantea interrogantes a la dirección acerca de cualquier manifestación de riesgo en la ejecución del negocio, ya sea que tenga un impacto positivo o negativo. En contraste, SCCE & HCCA (2020) indica que este elemento se enfoca en el seguimiento del riesgo y el desempeño de la gestión. El seguimiento efectivo proporciona una comprensión de la relación entre riesgo y rendimiento. Existen tres principios para este componente:

- **Evalúa los cambios significativos:** se analizan los cambios en la organización, tanto internos como externos, para determinar su influencia en el perfil de riesgos. La evaluación de cambios significativos se incorpora en el proceso continuo de operación del negocio.
- **Revisa el riesgo y el desempeño:** se efectúa un examen periódico de la eficacia de los considerados en la empresa. Un mecanismo que brinda retroalimentación sobre el desempeño es el mecanismo de información confidencial a través del cual empleados pueden informar sospechas de malas conductas.
- **Persigue la mejora de la gestión de riesgo empresarial:** la revisión permite identificar problemas que puedan producirse en el día a día de la operación de la empresa. Se debe tomar acción para ajustar y tomar medidas correctivas o proactivas.

Figura 10*Principios del componente estrategia y objetivos COSO ERM 2017*

2.1.2.2.5 Información Comunicación y Reporte

De acuerdo con el informe de COSO & WBCSD (2018), el principal propósito de este elemento es proporcionar información valiosa que respalde la toma de decisiones relacionadas con el rendimiento en la gestión de riesgos. La comunicación y la presentación de informes internos que mejoran la comprensión del sistema de gestión de riesgos, lo que permite evaluar la eficacia en la administración de los riesgos y proporciona datos para mejorar la toma de decisiones en toda la organización. Además, en algunas jurisdicciones, se exige que las empresas divulguen sus procedimientos de gestión de riesgos y revelen los riesgos clave a sus partes interesadas, como es el caso de las empresas públicas en Perú que cotizan en bolsa y están sujetas a la regulación de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), y esto se caracteriza por ser un aspecto positivo.

Según lo indicado por Cuellar (2020), se resalta que son las evaluaciones en curso las que determinan la existencia y el funcionamiento apropiado de los elementos de control en la

gestión de riesgos. Estas evaluaciones proporcionan información inmediata, y cualquier defecto detectado se comunica a la dirección con el fin de tomar medidas correctivas. Estas evaluaciones permiten a la organización identificar oportunidades de mejora para lograr una mayor eficacia y eficiencia. Además, la comunicación y la información se utilizan para que tanto los empleados de la organización como los usuarios externos estén al tanto de cómo se administra el riesgo y comprendan su importancia.

De acuerdo con Cuellar (2020), la comunicación se define como un proceso constante que implica proporcionar, compartir y obtener información necesaria, y se puede llevar a cabo de dos maneras (interna y externa). La comunicación interna constituye el medio a través del cual se difunde la información a lo largo de toda la organización y fluye a través de todos los niveles de la entidad. A través de la comunicación interna, el personal de la organización recibe mensajes de la alta dirección con respecto a las responsabilidades y objetivos necesarios para el sistema de gestión de riesgos. Por otro lado, la comunicación externa se encarga de informar a los grupos de interés sobre cuestiones fundamentales que puedan tener un impacto en el sistema de gestión de riesgos.

Según SCCE & HCCA (2020), este componente reconoce la importancia de un proceso continuo para compartir y obtener información relevante, existe tres principios para este componente:

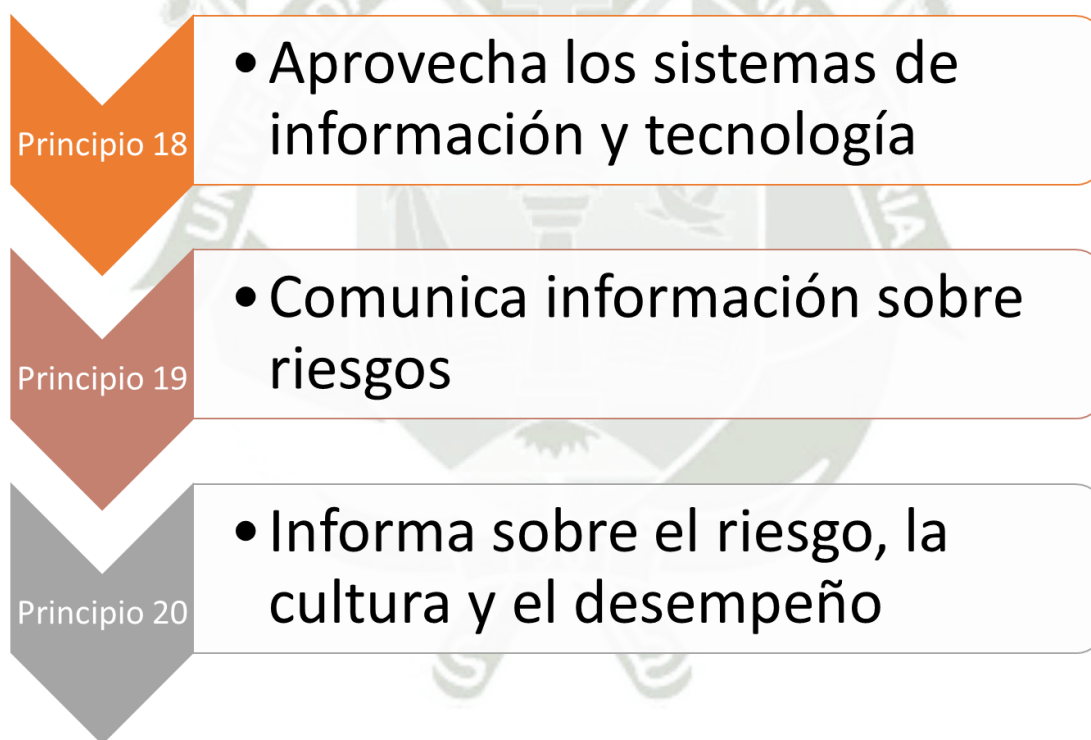
- Aprovecha los sistemas de información y la tecnología: la tecnología se utiliza para proporcionar datos a los directivos de la empresa, agilizar la supervisión y minimizar el impacto de posibles contratiempos.
- Comunicación información sobre riesgos: Se garantiza que los controles de cumplimiento sean conocidos por todas las unidades de negocio. La comunicación puede llevarse a cabo a través de diversos canales, como correos electrónicos, boletines informativos, reuniones o comunicaciones informales por parte de los

gerentes o supervisores, con el fin de transmitir las funciones y responsabilidades de los empleados en la gestión de riesgos, asegurando que las comunicaciones sean transparentes.

- Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño: Se proporciona información acerca del proceso de evaluación de riesgos, la identificación de riesgos y las respuestas correspondientes. Se emplean métricas para evaluar el rendimiento y se ofrece información sobre el nivel de cultura organizacional.

Figura 11

Principios del componente estrategia y objetivos COSO ERM 2017



- **Relación entre la gestión de riesgos y el COSO ERM 2017**

La expansión de operaciones a nivel regional y global, así como la velocidad con la que las empresas se expanden para entrar en nuevos mercados, las expone a diversos tipos de riesgos. Por lo tanto, es esencial contar con un enfoque de vanguardia en la gestión de riesgos que esté a la par de estos desarrollos.

El COSO ERM 2017 proporciona una herramienta estructurada que permite a la alta dirección, gerentes y personal responsable mitigar los riesgos de diversas formas y fortalecer el sistema de control interno. Esto fomenta una cultura de prevención del fraude y protege a la organización contra posibles perjuicios.

Este enfoque se basa en la promoción de una cultura de gobierno sólida, establecimiento de objetivos claros y alcanzables, métodos para abordar problemas, establecimiento de canales de comunicación efectivos, información transparente, generación de informes, revisiones periódicas para evaluar el desempeño de la entidad, entre otros aspectos.

La gestión de riesgos es un proceso complejo que abarca diversos aspectos y requiere una ejecución activa respaldada por una cultura organizacional que involucre a todos los miembros de la empresa en la realización de los planes previstos.

La supervisión del riesgo empresarial por parte de los administradores implica revisar las estrategias propuestas para el desempeño en el entorno empresarial actual.

Esta supervisión incluye la vigilancia y control de las estrategias propuestas, ya que la empresa debe mantenerse alerta y estar preparada para intervenir activamente ante situaciones de riesgo, buscando soluciones efectivas y evitando posibles crisis.

A pesar de la necesidad de adaptarse y crecer, las empresas deben mantener su identidad, misión, visión y valores intactos.

La alineación entre las estrategias de crecimiento y gestión de riesgos con la filosofía de la organización es esencial, y la alta gerencia desempeña un papel crucial en la toma de decisiones empresariales, como financiamiento y fusiones.

El proceso de revisión constante y el involucramiento de los empleados son fundamentales para que la empresa no pierda su rumbo y se fortalezca.

El auditor interno juega un papel esencial en la gestión de riesgos al analizar y entender los riesgos del entorno y trabajar junto con los gerentes de área para minimizarlos.

La gestión de riesgos se ha convertido en una prioridad para las empresas en diversos sectores, no solo en el ámbito financiero.

Aunque se ha avanzado en la gestión de riesgos, todavía falta incorporarla de manera integral en la mentalidad de las organizaciones para mejorar la toma de decisiones.

El enfoque actual busca que las empresas vean la gestión de riesgos como una actividad generadora de valor y una ventaja competitiva en lugar de simplemente como un asunto regulatorio.

La gestión de riesgos se ha vuelto más especializada y técnica debido a la evolución de los riesgos, nuevas formas de hacer negocios, cambios legislativos y avances tecnológicos.

La gestión de riesgos se considera esencial para prevenir amenazas, tratarlas de manera oportuna y crear aspectos de mejora.

El COSO ERM 2017 destaca la importancia de considerar el riesgo tanto en la formulación de estrategias como en la ejecución de la gestión. El marco se compone de cinco componentes que se adaptan a diferentes estructuras operativas y mejoran la toma de decisiones y estrategias empresariales.

En la actualidad y frente a aspectos que marcan una acentuación principalmente sobre los riesgos empresariales, más gestiones de gerencias deben de incentivarse sobre aspectos que pueden minimizar los elementos de riesgo que pueden generar consecuencias negativas para una empresa.

En tal situación es que se debe de valorar los aspectos importantes que con ello se acentúan ya que son para los fines de mejora y prosperidad empresarial y el cumplimiento de los fines y metas que se habrían trazado.

Son aspectos de suma necesidad que se debe de realizar para una concientización de manera organizada, sobre ello que pueden desarrollar eventos para poder endurecer los

conocimientos que al margen de los riesgos que marcan los índices, deben de saber sacar provecho a estos elementos y por el contrario usar en el provecho de la empresa.

De tal modo que los índices de riesgos deben apertura espacios de aprovechamiento en lo positivo para una empresa, y que las reuniones que se deben de llevar a cabo sobre tales aspectos, deben de ser priorizados para una mejor reducción de riesgos y aprovechar los riesgos que existan en beneficio de la organización.

Sobre ellos que se debe resaltar los principales roles de cada jefatura o gerencia para que sean más proactivos y que puedan sumar con nuevos y mejores criterios para que ellos sean tomados en cuenta en un beneficio común sobre la organización, que las decisiones deben de discutir para llegar a un consenso general y de tal modo se puedan tomar decisiones firmes y objetivas en mejora y en beneficio de la organización principalmente.

Se debe de enfatizar que los puntos críticos que puedan generar aspectos negativos en la empresa, deben ser discutido para así poder reducir aspectos negativos o en su caso aprovechar los aspectos o falencias en benéfico y para un conocimiento amplio del equipó laboral.

Por otro lado, la administración sugiere información importante y necesaria sobre la toma de decisiones en aspectos que puedan generar o puedan crear consecuencias de índole negativo sobre la empresa a corto o largo tiempo y que ello pueda repercutir de manera negativa como reducir las utilidades y producción de una empresa.

Es menester aplicar las nuevas avances y oportunidades de información que ello debe ser aplicada en mejoras para una institución y pueda sumar positivamente en una institución en la que genere más confianza, más oportunidad de cumplir las metas y así alcanzar los fines que se han propuesto al inicio.

Debemos que respetar y cumplir a cabalidad las decisiones que se hayan tomado ante una discusión y la relevancia que ello pueda generar frente a aspectos que marcan una

importancia en la organización o que ello debe ser resaltados para una mejora y satisfacción de la misma empresa y el progreso que cada institución anhela lograr a corto o largo plazo.

Se deben concientizar al equipo de cumplir las funciones decididas al respecto y que de tales finalidades esta la consecución de alcázar las metas y fines sobre la empresa y el equipo organizacional que labora.

La institución como tal debe ser beneficiada con las decisiones que se pueden haber tomado con el equipo de gerencias.

2.1.3 Toma de Decisiones Gerenciales

Está en la toma de decisiones asumir la responsabilidad, y la gran mayoría de las decisiones contienen alguna incertidumbre o riesgo, toda decisión requiere información, aunque sea pequeña, pero poco a poco va enriqueciendo finalmente la solución.

En una organización el rol de toma de decisiones puede variar, a veces excediendo la variación aceptable, volviéndose importante y demandando la atención entre los que integran el tomar decisiones, en la que los gerentes participan y eligen alguna forma aceptable de implementación. Esto significa utilizar varias herramientas nuevas para lograr nuevos objetivos.

Según la Escuela de Administración de Negocios para Egresados ESAN (2016) menciona los factores para toma de decisiones a considerar en el proceso:

- Racionalidad limitada a los tomadores de decisiones, deben tener información suficiente sobre un problema para analizarlo y evaluarlo. La eficiencia es el criterio para tomar una decisión, que se consigue resultados con el mínimo de recursos posible y maximizando los resultados y minimizando todos recursos posibles.
- Relatividad de las decisiones es elegir una determinada opción significa renunciar a otras y, en consecuencia, crear nuevas situaciones a lo largo del tiempo. Por eso evaluar las posibles soluciones de las consecuencias es importante.

- El uso de técnicas que facilitan la ejecución del trabajo organizado se refiere a la racionalidad administrativa. Debe elegir y además utilizar los métodos más adecuados de comunicación interpersonal.

- Influencia organizacional las decisiones se toman desde la perspectiva de los intereses y normas internas de la organización. En este sentido, existe cultura, división del trabajo, jerarquía en la toma de decisiones, estándares de desempeño, sistemas de autoridad, canales de comunicación, capacitación y adoctrinamiento, etc.

2.1.3.1 Clasificación

Una de las necesidades más apremiantes que debe ejecutar todos los directivos de empresa es la toma de decisiones. Decidir es elegir entre una o varias opciones que parecen factibles. Los gerentes deben tomar decisiones relevantes que tienen carácter estratégicos y otras de menor importancia asociadas a las rutinas operativas de la vida organizacional. Sin embargo, ambas categorías les exige tiempo, uso de recursos y manejo de información. En la mayoría de los casos, son esas decisiones las que marcan el rumbo de la organización y les asegura o no, su permanencia en el mercado. De allí la significancia de esta actividad fundamental en la vida de la entidad. Para tomar decisiones es necesaria la selección de por lo menos dos o más opciones. Todos los individuos, en su lugar de trabajo o fuera de ella, enfrentan decisiones en diferentes momentos y circunstancias. Como comenta Robbins (1987), las decisiones que se asumen siguen un proceso común, de tal modo que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo con otras clases de ellas.

En términos generales existen tres tipos de decisiones, las de rutina, las de adaptación y las innovadoras y cada uno requiere de diferentes tipos de soluciones. Los problemas organizacionales pueden ser rutinarios, comunes y con una clara definición en su estructura, pero también existen los que son difusos, ambiguos, inusuales e incluso difíciles de comprender. Las decisiones de rutina se caracterizan por condiciones bien definidas y bajo

nivel de incertidumbre. Esta por lo general se toma en condiciones de certidumbre y en razón de riesgos con una probabilidad objetiva. Aquí las reglas establecidas, los procedimientos de operaciones estándar o, cada vez más, el software cubre la forma de tomar diversas decisiones habituales, como las decisiones frecuentes para la colocación de pedidos en línea, la limpieza de edificios, el procesamiento de los pagos de nómina, el embalaje y el envío de los pedidos de los clientes y los arreglos para viajes, entre otros. Todo esto implica que se conocen con cierto detalle los aspectos esenciales de la situación problemática y se tiene soluciones cuya aplicación resultaron exitosas en el pasado. Es necesario advertir que los administradores y los empleados deben tener cuidado de no caer en la tendencia a tomar decisiones de rutina .

2.1.3.2 Fases

Durante los pasos el proceso de toma de decisiones, se realiza en respuesta a un problema que se debe resolver, alguna necesidad que se debe satisfacer o alguna meta que se debe lograr. Decisión implica un proceso, en consecuencia, es una secuencia de paso a paso, este proceso se puede describir en cuatro etapas importantes:

- Definición y diagnóstico del problema.

En esta etapa se recopila información con el problema y hechos relacionados, su relación con el contexto más amplio, sus causas, definición y diagnóstico.

- Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias

Esta etapa consiste en buscar alternativas de acción con los mejores recursos para resolver problemas, para satisfacer una necesidad o alcanzar una meta.

- Análisis y comparación de estas alternativas de solución

En la presente etapa, se analizan, consideran y comparan diferentes cursos alternativos de acción para determinar los costos (tiempo, esfuerzo, recursos, etc.) y los posibles beneficios, así como las consecuencias futuras y probables.

- Selección y elección de la mejor alternativa como plan de acción

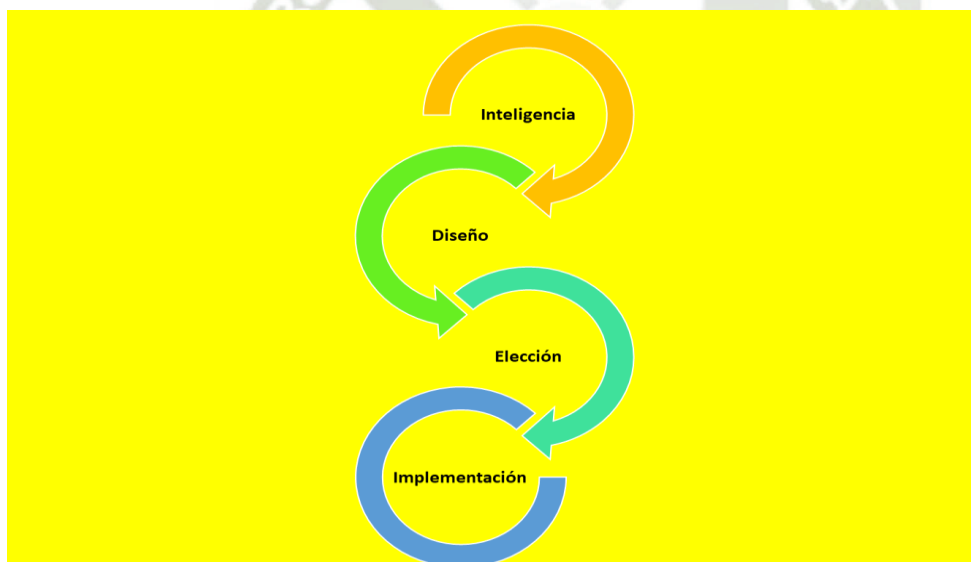
Elegir un curso de acción alternativo significa renunciar a otros cursos de acción alternativos. Siempre hay un proceso de elección o selección entre diversas opciones presentadas. La razón pertenece a esta actividad de elección.

Los pasos en el proceso de toma de decisiones para diagnosticar problemas emergentes no son tan simples como parecen; Dicha identificación debe ser afinada y culmina con una evaluación efectiva de la decisión tomada en este proceso.

Un proceso de tomar una decisión pasa por diferentes etapas, de acuerdo como muestra la figura:

Figura 12

Etapas en la toma de decisiones



Nota: Adaptado de etapas en la toma de decisiones por de C. K. Laudon & P. J. Laudon, 2016, tomado de Sistemas de información gerencial.

2.1.3.3 Características

Los administradores y gerentes se enfrentan constantemente a situaciones en las que se ven obligados a tomar decisiones que pueden o no gustar al resto de la organización. Por ello, es importante conocer las características y tenerlas presente en la toma de una decisión.

En este sentido, Falcón (2003) afirma que las características de la toma de decisiones son:

- Debilidad organizativa, cada organización goza de particularidades que las diferencian de sus competidores. Los intermediarios deben conocer muy bien las debilidades y fortalezas de su organización y especialmente de sus recursos humanos. Hay empresas que tienen un producto de alta calidad, pero no tienen la capacidad de promocionarlo o distribuirlo en el mercado, mientras que otras cuentan con excelentes canales de distribución que les permiten comercializar sus productos, aunque no sean de la mejor calidad. Tales diferencias permiten a la empresa tomar decisiones basadas en sus fortalezas para maximizar sus ventajas competitivas. Asimismo, posibilita la implementación de acciones encaminadas a fortalecer áreas con evidentes debilidades.

- Incertidumbre y riesgo, uno de los mayores desafíos para un gerente es tomar decisiones que involucren incertidumbre y riesgo. La falta de información y la incapacidad de predecir de manera confiable los resultados y consecuencias de ciertas acciones amenazan la posición de las autoridades de control. En el supuesto que los resultados a alcanzar sean inciertos, el líder debe afrontar el riesgo; Luego, debe analizar los beneficios de los posibles resultados para que pueda sopesar la comodidad de la decisión o no. A menudo, la alta dirección de una empresa prefiere posponer las decisiones hasta que se reduzca la incertidumbre para reducir los riesgos asociados con la decisión.

- Conflictos, las decisiones importantes casi nunca se vuelven muy difíciles debido a los diversos conflictos que pueden surgir dentro o alrededor de la organización. En algunos casos, los miembros del departamento pueden estar muy involucrados en la solución del problema, por lo que toman posiciones muy poderosas en el equipo organizacional. En este sentido, el responsable de la decisión final debe gestionar el proceso de forma que se alcance el máximo potencial de cada participante y así evitar el enfrentamiento personal.

Robbins (2002) argumenta que las decisiones en un grupo se basan en el hecho de muchas decisiones importantes se toman en grupos que tienen efectos de largo alcance en sus operaciones y personas.

De igual manera, el autor afirma que las decisiones individuales y grupales tienen sus puntos fuertes. Tampoco es ideal en todas las situaciones. Las decisiones grupales brindan información más completa que las decisiones individuales, que aportan diferentes experiencias, perspectivas en la toma de decisiones como individuo. Los grupos crean más opciones que brindan más información y variedad. Por otro lado, argumentan que la participación de grupos en la toma de decisiones tiene sus ventajas, porque tienen más información, ofrecen perspectivas más diversas, aumentan la comprensión de las decisiones, aumentan la aceptación de las decisiones mismas y son educativos. para trabajadores sin experiencia.

Se ha aprendido de lo anterior que la toma de decisiones en grupo hace que las relaciones de trabajo sean más fáciles y más difíciles porque se pueden crear alternativas, pero la toma de decisiones en grupo tiene desventajas que pueden retrasar el trabajo.

2.1.3.4 Oportunidades

Un desafío se define como la discrepancia o disparidad percibida entre una situación actual y una situación deseada. A menudo, aquellos que evitan el término "problema" prefieren usar la expresión más diplomática "oportunidad de mejora", y esto no es simplemente un eufemismo.

En realidad, cualquier desafío puede ser visto como una oportunidad de mejora en el sentido de que constituye una ocasión propicia para salir de una situación no deseada.

Las oportunidades son un componente esencial de diversos modelos de análisis, como el análisis FODA, en el cual las fortalezas y debilidades representan las competencias relevantes de las empresas, mientras que las amenazas y oportunidades reflejan el entorno en el que operan.

En el contexto de la toma de decisiones, identificar oportunidades es fundamental para tomar decisiones acertadas. A diario, tomamos innumerables decisiones, muchas de las cuales son automáticas, pero algunas las abordamos de manera consciente, ya sea porque las consideramos cruciales para nuestra vida o porque son decisiones poco comunes.

- **Identificar oportunidades**

Para identificar oportunidades, el primer requisito es sentir la necesidad de ellas, anhelar su existencia y desear que se materialicen. Sin esta predisposición, las oportunidades no serán percibidas en ninguna circunstancia. Incluso en momentos adversos o inciertos, algunas personas se bloquean y sostienen que no existen oportunidades. La visión de oportunidades requiere tener metas y propósitos claros. Si no se posee un objetivo o una intención, nada podrá ser considerado como una oportunidad, ya que nada se presentará como tal.

Es cierto que hay ocasiones en las que las oportunidades se presentan de manera inesperada, pero incluso en estos casos, es fundamental estar atentos y alerta. Si no estamos alerta, no seremos capaces de identificarlas. Algunas oportunidades pueden parecer evidentes, pero muchas otras solo se revelarán como tales.

- **Evaluar oportunidades**

Una vez que se identifica una potencial oportunidad, surge la pregunta de cómo evaluarla. En primer lugar, es esencial relacionarla con sus objetivos. ¿Esta oportunidad se alinea verdaderamente con sus metas? Si la respuesta es afirmativa, supera la primera etapa de evaluación. En segundo lugar, es necesario considerar sus capacidades para aprovecharla. ¿Posee las habilidades y recursos necesarios para sacarle provecho? Puede ser que la oportunidad sea atractiva, pero si no cuenta con los medios para aprovecharla de manera efectiva, podría quedar fuera de su alcance.

Según Roberto Vainrub (2006), quien dedica un capítulo de su libro al tema de las oportunidades en el contexto del emprendimiento, la identificación de oportunidades implica

someter la idea a una triple evaluación que abarca su durabilidad, atractivo y, lo que es más crucial, la oportunidad en sí misma. Vainrub hace referencia a la perspectiva de Timmons, quien destaca cuatro tipos de atractivo relacionados con una idea:

- Atractivo económico.
 - Atractivo de mercado.
 - Atractivo en términos de competitividad.
 - Atractivo en términos de gestión y aptitudes del emprendedor.
- **Aprovechar oportunidades**

Una vez que hemos identificado la oportunidad y la hemos evaluado en relación con nuestros objetivos y recursos, llega la etapa crucial: la acción efectiva. No podemos quedarnos pasivos, esperando que la oportunidad se materialice por arte de magia. Para ser efectivos en la explotación de una oportunidad, no basta con identificarla; como lo expresó de manera famosa Thomas Alva Edison. Para aprovechar plenamente una oportunidad.

Un enfoque específico y valioso para llevar a cabo un análisis estructurado y formal es el "lienzo de análisis de oportunidades" propuesto por James Green en 2013. Este lienzo se compone de los siguientes elementos:

- Mentalidad emprendedora.
- Motivación emprendedora.
- Comportamientos emprendedores.
- Cambios macroeconómicos.
- Condiciones de la industria.
- Estado actual de la industria.
- Competencia.
- Curva de valor.
- Identificación de oportunidades.

2.1.3.5 Amenazas

Las amenazas se refieren a los elementos con el potencial de generar complicaciones en las decisiones que tomamos. A diferencia de las debilidades, las amenazas son factores externos que, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden manifestarse en forma de eventos como una pandemia o cambios en el panorama competitivo.

No obstante, el desafío reside en el discernimiento de estas amenazas. En muchas ocasiones, resulta complicado distinguir si nos enfrentamos a un riesgo real o a un factor circunstancial y transitorio.

Más aún, en numerosos casos, estas amenazas son factores externos que no tienen relación directa con la dinámica comercial del mercado. A continuación, se exponen posibles amenazas para una organización:

- La entrada al mercado de nuevas marcas que podrían ser competidores potenciales.
- El desarrollo de productos o servicios innovadores.
- Cambios en las normativas legales o variaciones en las regulaciones fiscales.
- Una disminución en el tamaño del mercado en el que opera la empresa.
- Un crecimiento más lento en el entorno comercial.
- Crisis económicas de gran alcance.
- Cambios súbitos en las tendencias de consumo.
- Transformaciones demográficas desfavorables.
- Alteraciones en las tasas de cambio de las monedas utilizadas en las operaciones.

Es importante distinguir entre las amenazas empresariales y los factores circunstanciales o puntuales que ocasionalmente pueden representar riesgos menores.

La diferencia fundamental entre ambos radica en que los factores circunstanciales no suelen poner en peligro la operatividad completa del negocio, ya que su impacto es limitado y se puede contrarrestar con medidas inmediatas y específicas.

En cambio, las amenazas empresariales son de naturaleza más compleja. Estas exigen una estrategia completa, ya que pueden tener un impacto significativo en la empresa en su conjunto o en una parte sustancial de la misma.

Esta estrategia se conoce como un plan de contingencia.

Existen diversas formas de abordar esta estrategia: controlando la amenaza antes de que tenga efecto, contrarrestando su impacto de manera simultánea o, en última instancia, mitigando las consecuencias que haya causado mientras estaba activa o reconvirtiéndolas, por ello que estos son aspectos importantes que se deben tomarse en cuenta para luego optar en realizar de manera ordenada.

- **La indecisión**

Si las decisiones son el punto de partida del proceso de gestión y motorizan las operaciones en las organizaciones, su ausencia o demora pueden tener un impacto negativo en su efectividad y en su influencia en el entorno. No obstante, es crucial distinguir entre dos escenarios: uno implica la postergación de la toma de decisión para recopilar más información o explorar alternativas más favorables, mientras que el otro es una dilación que carece de aportes adicionales y puede llevar a lo que los expertos denominan una "parálisis por análisis". La "parálisis por análisis" se manifiesta cuando se enfatiza en exceso el proceso de análisis, llegando al punto en qué quedamos atrapados en él y no logramos tomar una decisión. Cuando esta tendencia se convierte en un hábito, comienza a influir cada vez más en el proceso de toma de decisiones, incluso en las decisiones más simples y triviales, como la elección de qué detergente comprar. Según MacKenzie, desde una perspectiva objetiva, aplazar una decisión puede ser la peor opción que un ejecutivo puede elegir en términos del bienestar de su empresa. En ciertas circunstancias, el tiempo es tan crucial en una decisión que cualquier resolución, aunque no sea la óptima, es preferible a la falta de acción, concluye este especialista.

Entre los factores que los especialistas señalan como propiciadores de la indecisión, están:

- Indeterminación
- Insuficiente información
- Inoportunidad
- Sensación de precipitación o improvisación
- Desorganización
- Temor al fracaso

En numerosas investigaciones sobre los procesos de toma de decisiones gerenciales, se enfatiza repetidamente que el principal factor que contribuye a la indecisión es, en efecto, el miedo al fracaso. MacKenzie hace referencia a Nunlist, quien sostiene que tomar decisiones de manera rápida brinda la ventaja de disponer de más tiempo para corregirlas en caso de resultar erróneas. Además, se ahorra el tiempo que se invertiría en reuniones posteriores con el propósito de revisar y debatir los hechos. Una vez que la decisión se ha tomado.

El dilema central radica en que las decisiones se adoptan en el presente, pero sus consecuencias se manifiestan en el futuro, que a menudo se caracteriza por cambios acelerados e incertidumbre. Koontz-Weirich sugieren que, en muchas ocasiones, los directivos prefieren decisiones que brinden estabilidad y seguridad.

El miedo, cuando se trata de la toma de decisiones, puede ser un incentivo para buscar alternativas más sólidas ante los peligros o amenazas que se puedan anticipar. No obstante, si este temor se arraiga obsesivamente en la mente de quien debe decidir, tiene un efecto paralizante. No solo obstaculiza la capacidad de tomar decisiones, sino que también limita la habilidad para razonar y tomar medidas.

2.1.3.6 La Auditoría Interna en los grupos de interés

El IIA en la publicación “El valor de la auditoría interna para los grupos de interés” refiere en la ayuda al directorio y la gerencia (como directorio, comité de auditoría o entidades gubernamentales), ayudan a cumplir con sus responsabilidades utilizando un enfoque disciplinado y sistemático para la evaluación de la efectividad del diseño y la implementación de los sistemas de control interno y los procesos de gestión de riesgos. En auditoría interna confían los consejos de administración y la alta dirección para proporcionar una garantía objetiva y una visión experta de eficiencia y eficacia de los procesos de gestión, control interno y gestión de riesgos.

Figura 13

El valor de la auditoría interna para los grupos de interés



Nota: Adaptado de El valor de la auditoría interna para los grupos de interés tomado del Instituto de Auditores Internos, 2020.

El alcance y profundidad de los trabajos de auditoría de la entidad gira entorno a su directorio y especialmente del comité de auditoría. Las tareas de apoyo a la auditoría interna son especialmente importantes por las funciones no delegadas que le otorga la legislación.

Utilizando el modelo de las tres líneas de defensa en el área de auditoría interna, está perfectamente posicionado para su rol como garante del sistema de control interno de los

órganos de gobierno y la alta dirección, y como evaluador del desempeño regulatorio y de riesgos. actividades ejecutivas. La medida que se fortalezca la independencia y autonomía en que la gestión de auditoría interna y se centra en aquellos asuntos que son críticos para llegar a la cima de la organización, con la ayuda de auditoría interna, la entidad puede recibir protección en:

- Lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos, incluida la eficacia y eficiencia operativa, la protección de activos, la confiabilidad e integridad de los datos financieros y operativos o cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas, procedimientos y contratos.
- Elementos del sistema de gestión de riesgos y su relación con el marco de control interno incluido el entorno de control, componentes de un marco de gestión de riesgos (es decir, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta), informes, comunicación y seguimiento.
- Integridad de los procesos comerciales esenciales, ventas, fabricación, marketing, seguridad, funciones operativas y clientes, y funciones de soporte. (IAIE & KPMG, 2015)

2.2 Antecedentes de la Investigación

1.2.1 Antecedentes Internacionales

Wender (2018) en *ANTECEDENTES DE LA ACEPTACIÓN Y ADOPCIÓN DE LA AUDITORIA CONTINUA EN EL SECTOR PÚBLICO: EL CASO DEL TRIBUNAL DE CUENTAS DEL ESTADO DE SAO PAULO* dice: Siguiendo la tendencia de incorporar nuevas tecnologías en los procesos de control, inspección y auditoría, un sistema que ha cobrado relevancia en la actualidad es la Auditoría Continua (CA). Esta tecnología permite un control sistemático, previo y concomitante de la ocurrencia del evento, basado fuertemente en la tecnología de la información, capaz de brindar una garantía continua sobre la calidad y credibilidad de la información presentada de manera integral. Sin embargo, la implementación

de este sistema de auditoría, dado que involucra aspectos tecnológicos y de comportamiento complejos, ha sido objeto de varias encuestas alrededor del mundo. Sin embargo, a pesar de la amplia gama de investigaciones relacionadas con el sector privado, poco se ha estudiado sobre el tema en el sector público, especialmente en el contexto brasileño. En la presente investigación, examinamos los factores que afectan la decisión de un auditor de aceptar CA, incluidos cuatro factores contextuales a nivel institucional (Expectativa de desempeño, Expectativa de esfuerzo, Influencia social y Condiciones facilitadoras) y cuatro características individuales (género, edad, experiencia y voluntad de usar), desde la perspectiva de la Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT), diseñada por Venkatesh et al. (2003). La latencia exagerada entre los actos administrativos y, en su caso, la rendición de cuentas del administrador público por las faltas cometidas se deriva de que los plazos de rendición de cuentas son retroactivos, aunque en algunos casos la fiscalización se realiza en lapsos de tiempo. Pero si los sistemas gubernamentales computan información en tiempo real. ¿Qué sentido tendría auditar esa información durante largos ciclos de tiempo? ¿Por qué no hacerlo en tiempo real? Surge así el desafío de adoptar nuevos instrumentos de control de la gestión pública, como la CA. Vale la pena enfatizar que la complejidad de este tema se incrementa por el hecho de que dos aspectos están interconectados en este proceso de uso de las nuevas tecnologías. En primer lugar, es necesario comprender la intención conductual, es decir, la aceptación de estas nuevas tecnologías (antecedentes - foco de esta investigación) y, en segundo lugar, en qué medida esta aceptación redundará en un uso efectivo (actitud) de estas (consecuente) tecnologías. Los resultados indican que los auditores de TCESP creen que la adopción de CA será facilitada por la percepción de utilidad del sistema y ganancias de productividad en el trabajo. También, que su esfuerzo asociado al uso de la tecnología será favorable, por lo tanto, aumentando su intención de utilizar la CA. Contrariamente a los resultados de investigaciones realizadas en organizaciones privadas, los resultados de esta

investigación sugieren que la Influencia Social no es un factor discriminatorio para que los auditores aumenten o disminuyan su intención de utilizar CA. Los resultados también indican que las percepciones positivas de las Condiciones Facilitadoras aumentan la intención de los auditores de utilizar la tecnología CA, pero que esta percepción positiva de las Condiciones Facilitadoras no disminuye su Expectativa de Esfuerzo. los resultados de esta investigación sugieren que la Influencia Social no es un factor discriminatorio para que los auditores aumenten o disminuyan su intención de usar AC.

Damian (2019) en ***LA AUDITORÍA INTERNA Y LA CONVERGENCIA HACIA UN MODELO DE ASEGURAMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN CONTINUO*** dice: El propósito del presente artículo fue conocer, analizar y estudiar la revisión continua, que algunos autores consideran importante ante las necesidades actuales, porque permite realizar revisiones sustantivas de forma frecuente y automática, lo que representa un cambio de paradigma donde las revisiones periódicas de una muestra de eventos conducen a procesos de revisión continua que evalúan en la totalidad los eventos.

La solicitud principal del trabajo fue determinar el rol y la tarea del equipo de auditoría en la organización, resaltar otros términos e información clave relacionados con la auditoría, para que el lector se familiarice con el tema. Posteriormente, se ejecutó un método de trabajo muy utilizada en la actualidad por los auditores para resaltar los desafíos importantes, deficiencias o dificultades que asumidos en la aplicación de la metodología por los auditores. Finalmente, se realizó un análisis completo para hacer frente a estas dificultades en el desarrollo de la revisión continua.

Se evidencio que, en los equipos de auditoría interna, generado por los requerimientos actuales, existen cambios necesarios e inevitables, la auditoría continua debe ser considerada como un modelo adjunto, no intenta sustituir a la auditoría tradicional. Además, se concluye

que el auditor tiene una inmejorable oportunidad de utilizar las herramientas tecnología que ofrece la auditoría continua.

1.2.2 Antecedentes Nacionales

Cárdenas y Veramendi (2018) en ***LA AUDITORÍA INTERNA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI*** dice: La auditoría interna como herramienta de gestión en la toma de decisiones de una empresa comercial del departamento de Ucayali fue tratada de manera muy superficial en los estudios, lo que enfatiza el surgimiento del proceso luego de la auditoría externa con la necesidad del control interno. En los emprendimientos empresariales del departamento de Ucayali, el impacto de cada área, su mejor desempeño, misión y, sobre todo, revisión interna en la toma de decisiones. Se seleccionaron 51 personas entre socios, gerentes y directores para participar en una revisión interna de 12 preguntas como herramienta de decisión para el emprendimiento empresarial del departamento de Ucayali. Como resultado de la encuesta se elaboró una base de datos, la cual se procesó a nivel descriptivo y también se utilizó en la prueba de chi-cuadrado mediante una tabla de Excel. Los resultados muestran que la auditoría interna incide en la decisión de la empresa comercial del departamento de Ucayali. La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que la auditoría interna afecta el control previo de las operaciones comerciales (68,63%), mientras que el 1,96% de los encuestados no está de acuerdo con lo anterior, y solo el 3,92% de los encuestados no supo responder.

Castillo (2019) en ***LA AUDITORÍA INTERNA Y SU APOORTE A LA GESTIÓN EMPRENSARIAL DEL MOLINO ESPIGA DEL NORTE EIRL PARA MEJORAR SUS RESULTADOS – AÑO 2018*** dice: El estudio desarrollado indica la importancia de la auditoría interna y cómo surge la necesidad de explicarla, que tiene como objetivo aumentar el valor y mejorar la gestión en las empresas automotrices de la ciudad de Arequipa, incluyendo la

empresa tomada como caso de estudio carece de calidad en la gestión de riesgos y control interno, por lo que en la evaluación de la gestión de un determinado periodo, encontramos deficiencias importantes en los procedimientos y procesos que afectan la investigación de la entidad y que no permiten la establecer metas a alcanzar.

El objetivo general de la presente investigación radica la importancia de cómo la auditoria conduce a la optimización de la gestión empresarial en Motor del Sur S.A.C., dedicada a la industria automotriz.

La investigación es considerada de enfoque cuantitativo y método científico, y la estructura metodológica es experimental del trabajo de investigación, esta se inició en el nivel descriptivo y es de tipo aplicado. Las variables fueron estudios dirigidos. Se utilizó el cuestionario como herramienta de recolección de datos para obtener información de los empleados de la empresa investigada, los datos fueron ingresados a un programa estadístico (SPSS) y se presentó los resultados en gráficos y tablas con su respectiva interpretación.

Para finalizar se concluyó sobre la importancia de la auditoría interna y el impacto positivo en la gestión de la empresa del sector automotriz Motor del Sur S.A.C., porque puede ser utilizada para brindar apoyo y aseguramiento a la gerencia y al directorio, evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control interno y la gestión, generando una reducción de las deficiencias que se eliminan en las recomendaciones permitiendo la continuidad y éxito de la empresa.

Choez (2019) en ***EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SERVICENTRO PRIMAVERA SRL 2015-2016*** dice: El problema de investigación de este trabajo fue determinar cómo incide el sistema de control interno en la acertada toma de decisiones en Servicentro Primavera SRL y el objetivo fue conocer cómo incide el sistema de control interno en la acertada toma de decisiones en Servicentro Primavera SRL, además se

identificó como era la existencia de control interno en la Servicentro Primavera SRL, es decir se hizo una revisión de los procedimientos del proceso contable, prácticas y políticas, identificando como los sistemas de control interno funcionan en la actualidad, como el control interno afecta oportuna decisión gerencial, se identificaron los procesos oportunos de auditoría para que la contabilidad sea correcta y asegurar un correcto control.

El planteamiento metodológico se llevó a través de la observación, encuestas, entrevistas, análisis de documentos, la muestra se compuso por 33 empleados. Los resultados obtenidos muestran que el sistema de control interno de Servicentro Primavera SRL tiene un efecto positivo en la toma de decisiones de la gerencia.

Como conclusión resaltan la gran importancia del sistema de control interno de Servicentro Primavera SRL, el cual incidió positivamente en la toma de decisiones gerenciales. Tomar buenas decisiones financieras en 2015-2016 vinculadas con la obtención de arrendamientos financieros y el fortalecimiento del control interno, produjo en el año un incremento en el volumen de operaciones que permitió el incremento en la empresa.

2.3 Hipótesis

2.1.1 Hipótesis General

Dado que la auditoría interna es una herramienta importante en la toma de decisiones gerenciales.

Es probable que en el Club Internacional Arequipa la auditoría interna influya favorablemente en la toma de decisiones gerenciales.

2.1.2 Hipótesis Específica

a) Dado que la auditoría interna es una herramienta importante en la toma de decisiones gerenciales.

Es probable que en el Club Internacional Arequipa la auditoría interna influya positivamente.

b) Dado que la auditoría interna es una herramienta importante en la toma de decisiones gerenciales.

Es probable que en el Club Internacional Arequipa la toma de decisiones gerenciales importe significativamente.





CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3 Metodología

3.1 Tipo, Nivel, Técnicas e Instrumentos

3.1.1 Tipo y Nivel

La investigación es de tipo básica y nivel descriptivo.

3.1.2 Técnicas

Como técnica de investigación se utilizará la encuesta y observación documental para el proceso de recolección de datos.

3.1.3 Instrumentos

El instrumento para la aplicación de acuerdo a la técnica elegida es cuestionario y guía de observación documental.

Tabla 2

Tabla de Variables y Técnicas

Variables	Indicadores	Subindicadores	Técnicas	Instrumentos
Independiente:	Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna COSO ERM	Principios	Encuesta Observación documental	Cuestionario o Guía de observación documental
		Código de Ética		
		Normas Internacionales		
		Gobierno y Cultura		
		Estrategia y Objetivos		
		Desempeño		
		Revisión		
Dependiente:	Proceso de la toma de decisiones	Información	Encuesta Observación documental	Cuestionario o Guía de observación documental
		Comunicación y Reporte		
		Clasificación de la toma de decisiones		
		Fases de la toma de decisiones		
	Oportunidades	Características de la toma de decisiones		
		Identificación		
		Evaluación		
	Amenazas	Aprovechamiento		
		Ventajas		
		Desventajas		
		Indecisión		

3.2 Campo de Verificación

3.2.1 Ámbito de Localización

La investigación se realizará en el Club Internacional Arequipa ubicada en el cercado departamento Arequipa.

3.3 Unidad de Estudio

3.3.1 Población

La población está conformada por 192 colaboradores del Club Internacional Arequipa.

Tabla 3

Población de colaboradores

Población		
Grupo	Tipo de Colaboradores	Numero de colaboradores
1	Personal Administrativo	65
2	Personal Operativo	127
Total colaboradores		192

3.3.2 Muestra

Para la selección de la muestra en la investigación se hará uso de un muestreo no probabilístico, por conveniencia, la cual se encuentra determinada por la siguiente formula:

Considerando a los colaboradores directos con el tema de la Tesis, se trabajó con el personal administrativo (65). Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de aciertos o éxito

N = Tamaño de la población

q = Probabilidad de desaciertos

Z = Nivel de confianza

E = Error de la muestra deseada

Tabla 4
Detalle de fórmula para encontrar la muestra

Variables	Valores
N = Tamaño de la población	65
Z = Nivel de confianza	1.96
p = Probabilidad de aciertos o éxito	0.99
q = Probabilidad de desaciertos	0.01
E = Error de la muestra deseada	5%
$n = \frac{1.96^2 * 0.99 * 0.01 * 54}{0.05^2 * (65 - 1) * 1.96^2 * 0.99 * 0.01}$ $n = 12.04 \cong 12$	

El resultado del cálculo de la fórmula es 12 colaboradores para aplicar el cuestionario.

Tabla 5
Tamaño de muestra

Muestra		
Grupo	Oficinas	Numero de colaboradores
1	Auditoría Interna	1
2	Contabilidad	4
3	Asesoría Legal	1
4	Recursos Humanos	3
5	Logística	3
Total muestra		12

Los 12 colaboradores, según conveniencia, se seleccionaron de las 5 oficinas del Área Administrativa, se consideró a quienes manejaban directamente la información que se ha trabajado en la Tesis.

3.4 Estrategias de recolección

3.4.1 Organización

3.4.1.1 Coordinación

Se coordinará con los colaboradores administrativos sujeta a estudio para proceder a la recolección de datos para poder llevar a realizar la presente investigación.

3.4.1.2 Recursos

a) Recursos Humanos

Investigadora: Ibeth Milagros Fernández Bernedo

Asesor: Jorge Luis Suclla Revilla

b) Recursos Físicos

El trabajo de investigación se realizará en un ambiente particular de trabajo y haciendo uso de materiales de escritorio, laptop y materiales de oficina.

c) Recursos Financieros

El trabajo será autofinanciado.

3.5 Procedimientos

3.5.1 Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizará por cuestionario y observación documental, previa coordinación de fechas y horarios.

3.5.2 Procedimiento de Sistematización

1. Ordenamiento

El procesamiento de la información será electrónico con aplicación del programa Excel. Se trabajará con tablas de distribución de frecuencia de simple y doble entrada y con graficas de la naturaleza de la información.

2. Tratamiento de la Información

La interpretación se realizará en base a la jerarquización de la información, así como la emisión de juicio crítico; teniendo en cuenta el proceso de logro de los objetivos e hipótesis.

Tabla 6

Tabla de Tratamiento Estadístico

Variables	Indicadores	Escala de medición	Análisis y medición
Independiente:	Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna	Nominales Ordinales	Tablas de distribución de frecuencias. Apreciación y juicio crítico.
	COSO ERM		
Dependiente:	Proceso de la toma de decisiones	Nominales Ordinales	Tablas de distribución de frecuencias. Apreciación y juicio crítico.
	Oportunidades		
	Amenazas		



CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

4 Descripción de la Empresa

El Club Internacional Arequipa, originalmente constituido como "Club Internacional de Tiro al Blanco," tuvo su fundación el 22 de julio de 1894.

Los objetivos primordiales del club abarcan la promoción de actividades deportivas, sociales, recreativas y culturales. Además, se considera la promoción de la formación física, la solidaridad y la cooperación mutua como parte integral de sus fines.

4.1 Misión

Fomentamos la cultura, el deporte competitivo y recreativo, promoviendo nuestros valores institucionales a través de la mejora continua, garantizando la calidad de servicios.

4.2 Visión

Ser el Club líder en el Perú, con la más alta calidad, excelencia y prestigio de servicios para nuestros asociados.

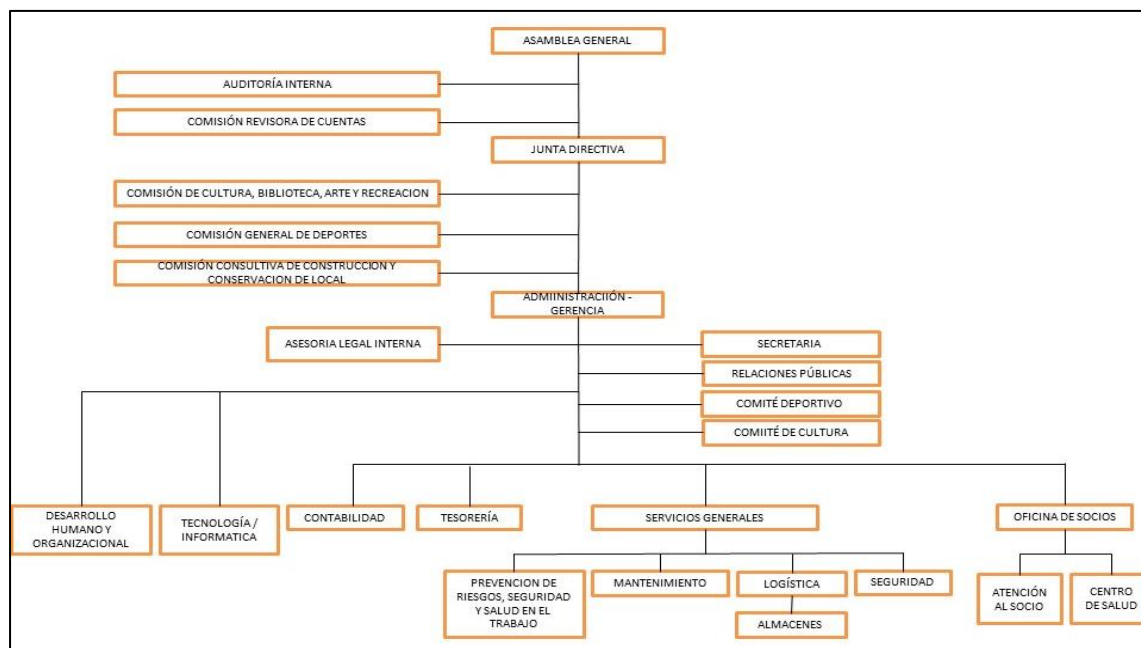
4.3 Valores Institucionales

Figura 14 *Valores institucionales del Club Internacional Arequipa*



4.4 Estructura Organizacional

Figura 15 Estructura Organizacional del Club Internacional Arequipa



4.5 Análisis y Evaluación

Se desarrollará un diagnóstico del Club Internacional Arequipa con base a los componentes y principios del marco integrado COSO ERM 2017. Es relevante señalar que, como parte del caso de estudio, se ha determinado la necesidad de realizar un diagnóstico específico del proceso de compras, ya que se ha identificado como una de las áreas con mayor exposición al riesgo.

A continuación, se presenta el diagnóstico elaborado, siguiendo las teorías o lineamientos previamente mencionadas.

Principio 1 La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos

En lo que respecta a este principio es relevante destacar que la Junta Directiva asume la responsabilidad principal para la supervisión de riesgos en la entidad.

Además, tras conversaciones con el auditor interno de la organización, se nos informó que se verifica la experiencia profesional de los miembros de la Junta Directiva y se asegura que posean un perfil adecuado para sus respectivas responsabilidades en la compañía. Pudimos

constatar que los integrantes de la directiva cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar sus roles en la Junta Directiva.

Principio 2 Establece estructuras operativas

A través de la estructura operativa el personal responsable se encarga de desarrollar e implementar prácticas destinadas a la gestión del riesgo y al mantenimiento de la coherencia con los valores fundamentales de la entidad. De este modo, la estructura operativa desempeña un papel crucial en la administración de los riesgos asociados a la estrategia y los objetivos de la organización. Sin embargo, es importante destacar que estas acciones no se están llevando a cabo.

Por otro lado, es relevante mencionar que la empresa efectivamente dispone de un manual de políticas y procedimientos, el cual establece las directrices y pasos que los empleados deben seguir para afrontar diversas situaciones en las que puedan verse involucrados. Sin embargo, se ha observado que este manual no se ha actualizado ni modificado de manera adecuada.

Principio 3 Define la cultura deseada

En lo que respecta a este principio, hemos observado que la cultura de la organización refleja sus valores, comportamientos y decisiones fundamentales. Consideramos que este principio constituye el cimiento para comprender cómo la organización aplica este marco: cómo define el riesgo, qué tipos de riesgos está dispuesta a aceptar y cómo los gestiona. Es importante mencionar que la directiva y la gerencia tienen la responsabilidad de establecer la cultura deseada para la entidad en su totalidad y para los individuos que forman parte de ella.

En el proceso de definir la cultura de la entidad, se debe llevar a cabo una evaluación que englobe tanto los factores internos como los factores externos que afectan a la empresa. En primer lugar, los factores internos abarcan cuestiones como el grado de autonomía y criterio concedido a los empleados, la interacción entre los empleados y sus supervisores, en segundo

lugar, los factores externos incluyen los requisitos normativos y las expectativas de los usuarios y otros elementos.

Principio 4 Demuestra compromiso en los valores básicos

En lo que respecta a este aspecto, cabe destacar que la gerencia ha llevado a cabo la implementación de los valores fundamentales de la institución y ha tomado medidas disciplinarias en respuesta a conductas que son según el juicio de la gerencia no aceptables en la organización.

Actualmente, la administración documenta las políticas de conducta y cuenta con programas alineados con los valores fundamentales.

Principio 5 Atrae, desarrolla y retiene personal capacitado

En lo que respecta a esta cuestión, es importante señalar que la organización no muestra un compromiso total en la construcción del capital humano.

La responsabilidad de recursos humanos es fomentar la competencia al colaborar con la administración en la elaboración de descripciones de puestos, roles y responsabilidades, facilitando la capacitación y evaluando el rendimiento individual para evaluar el riesgo.

La organización debe enfocarse en atraer, desarrollar y retener a su personal. En primer lugar, debe atraer a un número adecuado de candidatos que se ajusten a la cultura consciente de riesgo que la organización busca, con los comportamientos deseados y el estilo operativo, que posean las competencias necesarias para el puesto en cuestión. En segundo lugar, es fundamental proporcionar capacitación para permitir que los empleados desarrollen y mantengan las competencias necesarias en la gestión de riesgos empresariales acordes.

Principio 6 Analiza el contexto de negocios

En lo que respecta a este principio se debe mencionar que la organización no sabe los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo. La organización no realiza

un análisis en base a las categorías y características del entorno externo y también no realiza un análisis del entorno interno y las partes interesadas (Stakeholders).

Principio 7 Determina el apetito del riesgo

En lo que respecta a este tema, es importante destacar que se lleva a cabo una evaluación inicial del nivel de tolerancia al riesgo, basándose en la misión, visión y los valores esenciales de la empresa.

Principio 8 Evalúa estrategias alternativas

En relación a este punto se puede señalar que la organización no realiza una evaluación de estrategias alternativas como parte del establecimiento de la estrategia de la organización.

Principio 9 Formula objetivos de negocio

La Gerente Verónica Alemán que ocupa el cargo desde hace un poco menos de un año, sin embargo, considera fundamental tener documentado y bien definido los objetivos. Actualmente, de acuerdo al diagnóstico realizado se observó que los objetivos no están establecidos de forma efectiva y consistente, pues no se tiene definido los criterios de cuantificación ni se tiene un detalle de cuáles son los recursos necesarios para alcanzarlos, quiénes son los responsables para su determinación y qué áreas participan.

Principio 10 Identifica el riesgo

En la actualidad, la organización no ha elaborado su matriz de riesgos. No obstante, hemos logrado identificar los tipos de riesgos a los que se encuentra expuesto el club. Además, es importante destacar que los manuales de los procesos de la organización no se han actualizado ni modificado de manera adecuada. A partir de esta situación, se procedió a realizar un recorrido siguiendo el flujo de trabajo que se ha delineado.

Siguiendo el marco de referencia proporcionado por el COSO ERM 2017 en concordancia con lo expuesto y lo realizado en los principios anteriores, se emprendió la tarea

de identificar los riesgos. Es relevante señalar que el proceso seleccionado para este propósito ha sido el proceso de compras. A continuación, el desarrollo del principio 10.

Figura 16

Flujograma de compras

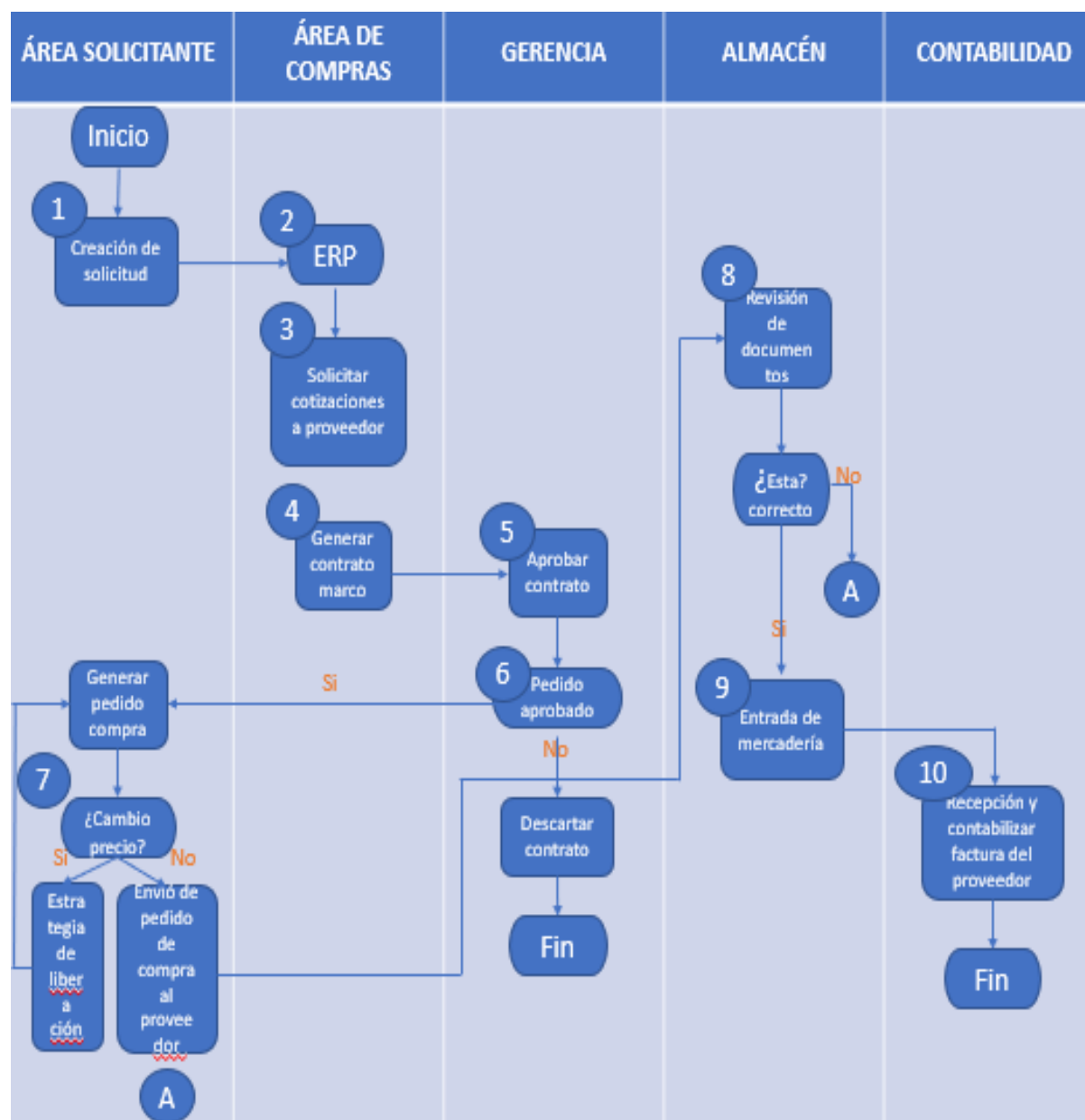


Figura 17
Identificación del riesgo

N°	Proceso	Objetivo	Tipo de Riesgo	Descripción
1	1	Negocio	Riesgo Estratégico	Que los procesos de compras no se realicen con transparencia y/o siguiendo los lineamientos establecidos por la organización, y/o se otorgue la buena relación con los proveedores generando conflicto de intereses o que no cumplan con los estándares mínimos requeridos por la organización.
2	1	Negocio	Riesgo Operacional	Que se cree una solicitud de compra sin previa evaluación de aprobación del gerente de área.
3	1	Negocio	Riesgo de Liquidez	Que se adquieran bienes o servicios que excedan de los montos presupuestados por cada área.
4	2	Negocio	Riesgo de Fraude	Que exista un acuerdo entre la persona que solicita realizar la compra y quién está encargado de aprobarla.
5	3	Comercial	Riesgo de Fraude	Que existan acuerdos implícitos o explícitos entre oferentes para reducir la competencia y volcarla a su favor (colusión).
6	3	Comercial	Riesgo de Fraude	Que se adquieran bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones requeridas debido a una incorrecta evaluación y aprobación de la propuesta técnica económica.
7	3	Negocio	Riesgo de Fraude	Que se generen transacciones con proveedores ficticios, con información errada o desactualizada o proveedores duplicados creados, proveedores con condiciones de no habido, no habilitados y/o con baja definitiva.
8	4	Comercial	Riesgo de Fraude	Que existan en el sistema proveedores que no estén registrados en SUNAT.
9	4	Negocio	Riesgo de Fraude	Que existan negociaciones irregulares previas a la adjudicación, o participación de un funcionario influenciado por un proveedor, en las decisiones de compras.
10	5	Comercial	Riesgo de Cumplimiento	Que existan contingencias por incumplimiento de la verificación de proveedores.
11	6	Comercial	Riesgo Operacional	Que la persona competente a la operación no sea quién realiza la aprobación de compras.
12	7	Comercial	Riesgo Operacional	Que se acepten facturas por encima de los precios negociados y/o sin los descuentos negociados.
13	8	Negocio	Riesgo Operacional	Que se acepten materiales que no han sido solicitados y/o no cuenten con un documento sustento.
14	9	Comercial	Riesgo Operacional	Que las solicitudes de pedido que no cuentan con presupuesto sean liberadas por personal no autorizado o se incumpla con los niveles establecidos.
15	10	Comercial	Riesgo Operacional	Que se generen órdenes de compra duplicadas o registradas incorrectamente; o que no se hayan originado por la solicitud de pedido correspondiente de acuerdo con la política de compras.

Principio 11 Evalúa la gravedad del riesgo

Este principio consiste en evaluar el riesgo para comprender la gravedad de cada uno de ellos. De acuerdo a la gravedad del riesgo identificado, la administración, los recursos y las capacidades para que el riesgo permanezca dentro del apetito al riesgo de la entidad.

Luego de identificar los riesgos se procedió a calcular la probabilidad e impacto de los riesgos anteriormente mencionados para saber cómo podrían influir en la organización, los cuales fueron calculados de manera conjunta, bajo el criterio y experiencia que tiene en la organización el auditor interno – Henry Manrique, según el método de cuantificación presentado a continuación:

Figura 18

Parámetro de cuantificación

Parámetro de Cuantificación:

- Del 20 al 25 → Extremo
- Del 12 al 16 → Alto
- Del 5 al 10 → Medio
- Del 3 al 4 → Bajo
- Del 1 al 2 → Insignificante

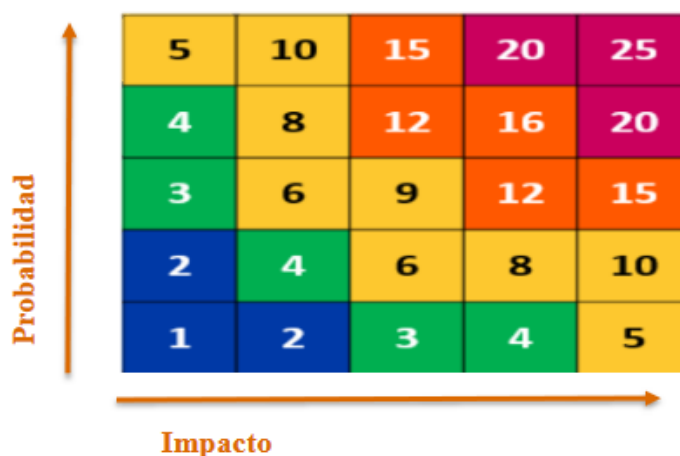


Figura 19
Evaluación de la gravedad del riesgo

Nº	Descripción del riesgo inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente calculado
1	Que se generen órdenes de compra duplicadas o registradas incorrectamente; o que no se hayan originado por la solicitud de pedido correspondiente de acuerdo con la política de compras.	5	4	20
2	Que los procesos de compras no se realicen con transparencia y/o siguiendo los lineamientos establecidos por la compañía, y/o se otorgue la buena relación con los proveedores generando conflicto de intereses o que no cumplan con los estándares mínimos requeridos por la compañía.	4	5	20
3	Que se adquieran bienes o servicios que excedan de los montos presupuestados por cada área.	3	5	15
4	Que se adquieran bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones requeridas debido a una incorrecta evaluación y aprobación de la propuesta técnica económica.	4	3	12
5	Que se generen transacciones con proveedores ficticios, con información errada o desactualizada o proveedores duplicados creados, proveedores con condiciones de no habido, no habilitados y/o con baja definitiva o temporal.	3	5	15
6	Que se cree una solicitud de compra sin una previa evaluación de aprobación del Gerente de área.	2	5	10
7	Que exista un acuerdo entre la persona que solicita realizar la compra y quién este encargado de aprobarla.	1	5	5
8	Que existan acuerdos implícitos o explícitos entre oferentes para reducir la competencia y volcarla a su favor (colusión).	1	5	5
9	Que existan en el sistema proveedores que no estén registrados en SUNAT.	1	5	5
10	Que existan negociaciones irregulares previas a la adjudicación, o participación de un funcionario influenciado por un proveedor, en las decisiones de compras.	2	5	10
11	Que existan contingencias por incumplimiento de la verificación de proveedores.	1	4	4
12	Que la persona competente a la operación no sea quien realiza la aprobación de compras.	2	4	8
13	Que las solicitudes de pedido que no cuentan con presupuesto sean liberadas por personal no autorizado o se incumpla con los niveles establecidos.	3	3	9
14	Que se acepten facturas por encima de los precios negociados y/o sin los descuentos negociados.	1	3	3
15	Que se reciban materiales que no han sido solicitados y/o que no cuenten con un documento sustento	1	1	1

Principio 12 Prioriza riesgos

Las organizaciones priorizan los riesgos con el fin de informar a la toma de decisiones sobre las respuestas al riesgo y optimizar la asignación de recursos, teniendo en cuenta los recursos disponibles para una entidad. La priorización de riesgo se produce en todos los niveles de la organización, y diferentes riesgos se le pueden asignar diferentes prioridades a diferentes niveles.

Para todos los riesgos identificados se despliega una respuesta al riesgo. La administración debe considerar la gravedad y la priorización del riesgo, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocios asociados.

Luego de evaluar la gravedad de riesgo, hemos realizado nuestra priorización de riesgos, a continuación, se presenta los parámetros de cuantificación:

Parámetro de Cuantificación:

- ☐ Del 20 al 25 → Extremo
- ☐ Del 12 al 16 → Alto
- ☐ Del 5 al 10 → Medio
- ☐ Del 3 al 4 → Bajo
- ☐ Del 1 al 2 → Insignificante

Figura 20
Priorización del riesgo

Nº	Descripción del riesgo inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente calculado	Riesgo Inherente normalizado escala 1 a 5	Nivel del Riesgo Inherente normalizado
1	Que se generen órdenes de compra duplicadas o registradas incorrectamente; o que no se hayan originado por la solicitud de pedido correspondiente de acuerdo con la política de compras.	5	4	20	5	Extremo
2	Que los procesos de compras no se realicen con transparencia y/o siguiendo los lineamientos establecidos por la compañía, y/o se otorgue la buena relación con los proveedores generando conflicto de intereses o que no cumplan con los estándares mínimos requeridos por la compañía.	4	5	20	5	Extremo
3	Que se adquieran bienes o servicios que excedan de los montos presupuestados por cada área.	3	5	15	4	Alto
4	Que se adquieran bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones requeridas debido a una incorrecta evaluación y aprobación de la propuesta técnica económica.	4	3	12	4	Alto
5	Que se generen transacciones con proveedores ficticios, con información errada o desactualizada o proveedores duplicados creados, proveedores con condiciones de no habido, no habilitados y/o con baja definitiva o temporal.	3	5	15	4	Alto
6	Que se cree una solicitud de compra sin una previa evaluación de aprobación del Gerente de área.	2	5	10	3	Medio
7	Que exista un acuerdo entre la persona que solicita realizar la compra y quién este encargado de aprobarla.	1	5	5	3	Medio
8	Que existan acuerdos implícitos o explícitos entre oferentes para reducir la competencia y volcarla a su favor (colusión).	1	5	5	3	Medio
9	Que existan en el sistema proveedores que no estén registrados en SUNAT.	1	5	5	3	Medio
10	Que existan negociaciones irregulares previas a la adjudicación, o participación de un funcionario influenciado por un proveedor, en las decisiones de compras.	2	5	10	3	Medio
11	Que existan contingencias por incumplimiento de la verificación de proveedores.	1	4	4	3	Medio
12	Que la persona competente a la operación no sea quien realiza la aprobación de compras.	2	4	8	3	Medio
13	Que las solicitudes de pedido que no cuentan con presupuesto sean liberadas por personal no autorizado o se incumpla con los niveles establecidos.	3	3	9	3	Medio
14	Que se acepten facturas por encima de los precios negociados y/o sin los descuentos negociados.	1	3	3	2	Bajo
15	Que se reciban materiales que no han sido solicitados y/o que no cuenten con un documento sustento	1	1	1	1	Insignificante

Principio 13 Implementa respuestas ante los riesgos

La administración debe elegir y aplicar respuestas al riesgo teniendo en consideración los siguientes elementos:

- Contexto empresarial: Las respuestas a los riesgos se seleccionan o ajustan según la industria, ubicación geográfica, marco regulatorio, estructura operativa y otros factores relevantes.
- Análisis de costos y beneficios: Los costos previstos y los beneficios asociados serán proporcionales a la gravedad y prioridad del riesgo en cuestión.
- Priorización de riesgos: La prioridad otorgada a cada riesgo determina la asignación de recursos.
- Apetito por el riesgo: Las respuestas al riesgo deben llevar o mantener los riesgos dentro de los límites aceptados por la entidad. La gestión identifica respuestas que ajustan el riesgo residual al apetito por el riesgo.
- Gravedad del riesgo: Las respuestas al riesgo deben reflejar la magnitud, alcance y naturaleza del riesgo, así como su impacto en la entidad.

Principio 14 Desarrolla una visión a nivel de cartera

En relación a este punto se puede mencionar que la compañía no ha realizado una evaluación de cartera de riesgo.

Principio 15 Evalúa los cambios significativos

En relación a este punto se puede mencionar que los cambios significativos pueden darse tanto a nivel interno o externo, por ello es importante enfatizar y especificar el nivel.

Ambiente Interno: Un cambio significativo dentro de la organización es el inicio de actividades de la nueva Junta Directiva directamente se dio el cambio del nuevo gerente, y el personal que tenía a su cargo pasó a reportar al nuevo gerente.

Ambiente Externo: Un cambio significativo es debido a que por leyes dictadas por el gobierno a partir del 16 de marzo de 2020 se declaró el estado de emergencia y aislamiento social, los socios no pudieron hacer uso de las instalaciones del club y dicho estado de aislamiento social afectó el curso normal de las operaciones.

Principio 16 Revisa el riesgo y el desempeño

En este principio, se busca evaluar tanto el riesgo como el desempeño. Se lleva a cabo una prueba de eficacia de los controles que se han establecido en función a los riesgos que se identifican. El test de efectividad (TOE) se realiza para hacer una evaluación de la eficacia operativa de los controles que se han implementado en la organización.

Asimismo, el nivel del desarrollo del COSO ERM 2017 ayuda a gestionar los riesgos y tiene una influencia favorable. Por lo tanto, sería beneficioso para la compañía adoptar esta metodología. Además, un mayor desarrollo del COSO ERM 2017 contribuirá a una gestión más efectiva de los riesgos.

Principio 17 Persigue la mejora de la gestión de riesgo empresarial

La organización debe buscar mejorar la gestión de riesgos incorporando evaluaciones continuas en sus operaciones. De esta manera, la organización puede identificar oportunidades sistemáticas de mejora en su enfoque de gestión de riesgos empresariales.

Principio 18 Aprovecha los sistemas de información y tecnología

La organización establece que la información está disponible para la administración. Además, determina los costos asociados con la obtención de esta información. Por otro lado, tanto la administración como el personal en general pueden reconocer cómo la información respalda las prácticas de gestión de riesgos empresariales, que pueden englobar aspectos tales como los siguientes:

- Para las prácticas relacionadas con la cultura y la gobernanza, la capacitación anual del personal refuerza estos estándares, y la gerencia recopila información para determinar si comprende lo que se espera de ellos.

- Para las prácticas relacionadas con la estrategia y el establecimiento de objetivos, la organización busca información sobre las expectativas de los interesados en el apetito al riesgo. Las partes interesadas como clientes y asociados puede que expresen sus expectativas a través de publicaciones de blogs, términos y condiciones contractuales, etc. Todos estos proporcionan información relevante sobre los tipos y la cantidad de riesgo que una entidad puede estar dispuesta a aceptar y la estrategia que persigue.

- Para las prácticas relacionadas con el desempeño, la organización busca información sobre sus competidores para evaluar cambios en la cantidad de riesgo. Hoy en día, la disponibilidad de datos es tan inmediata que a menudo resulta un desafío realizar una gestión eficaz para procesar y refinar la información para su uso.

- Para las prácticas de revisión y relacionadas a esta, la organización necesita información sobre las tendencias en la gestión del riesgo empresarial. La organización puede recopilar dicha información mediante el inicio de la gestión del riesgo empresarial y el seguimiento de blogs específicos. Hoy en día se da a conocer los datos tan rápido que a menudo es un desafío realizar una buena gestión para el tratamiento y el refinamiento en la información utilizable. Los sistemas de información pueden ayudar a las entidades frente a este reto. Sin embargo, el foco no debe estar en la creación de una nueva e independiente sistema de información o incluso para la gestión de los riesgos de la empresa. Por lo general, es más eficiente para una organización para los sistemas de información que para el personal, para tomar las decisiones sobre el riesgo, y para cumplir con los requisitos de información.

Principio 19 Comunica información sobre riesgos

Basándonos en el diagnóstico efectuado, se puede concluir que la empresa necesita iniciar un proceso de reestructuración para establecer canales adecuados destinados a la transmisión de datos de riesgo e información a las partes internas y externas interesadas, así como a todo el personal dentro de la organización. Estos canales desempeñan un papel fundamental al permitir que la organización suministre información pertinente.

La gestión de riesgos empresariales ha adquirido un protagonismo significativo, ya que no solo los interesados desean comprender el rendimiento en relación con la estrategia, sino que también desean conocer las medidas que se han tomado.

Actualmente, no se realiza una comunicación de información sobre los riesgos, sin embargo, dichas comunicaciones se deben realizar de manera trimestral, incluyendo un análisis de desempeño o una evaluación de la efectividad de los controles.

Principio 20 Informes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño

A partir de la investigación realizada hemos podido observar que la organización no le da la debida importancia a informar al personal de todos los niveles sobre la comprensión de las relaciones entre el riesgo, la cultura y el rendimiento, y cómo esto ayuda a mejorar la toma de decisiones en la estrategia y el establecimiento de objetivos, la gobernabilidad y las operaciones del día a día.

Por otro lado, los informes que se preparan en las distintas áreas de la compañía dependen de las necesidades que tengan los usuarios del informe.

Cualquier equipo dentro de la estructura operativa puede realizar el informe de riesgos. La presentación del informe puede incluir lo siguiente :

- La descripción de la gravedad de los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y de los objetivos comerciales.

- El análisis de sensibilidad de los cambios que se realizan en la estrategia y los objetivos.

- El análisis de los riesgos nuevos, entre otros.

La información de riesgos se complementa con comentarios y análisis de expertos en la materia.





CAPÍTULO V

RESULTADOS

5 Análisis e Interpretación

Variable 1: Auditoría Interna

1) ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es un principio para la práctica profesional de la auditoría interna?

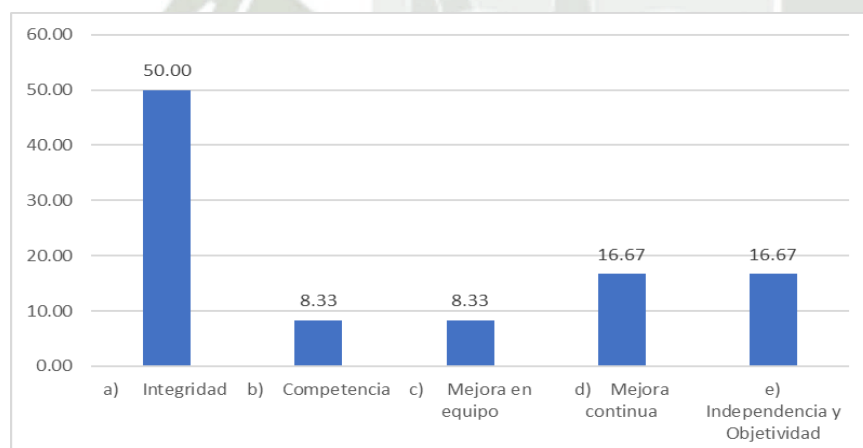
Tabla 7

Principios para la práctica profesional de la auditoría interna

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Integridad	50.00	6
b) Competencia	8.33	1
c) Mejora en equipo	8.33	1
d) Mejora continua	16.67	2
e) Independencia y Objetividad	16.67	2
Total	100.00	12

Figura 21

Principios para la práctica profesional de la auditoría interna.



Interpretación

Ante la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es un principio para la práctica profesional de la auditoría interna?, el 50.00% de los encuestados indicaron integridad, el 8.33% mencionaron competencia, el 8.33% afirmaron mejora en equipo, el 16.67% refirieron mejora continua y el otro 16.67% aseguraron independencia y objetividad.

2) ¿Considera que el código de ética es importante para la práctica profesional de la auditoría interna?

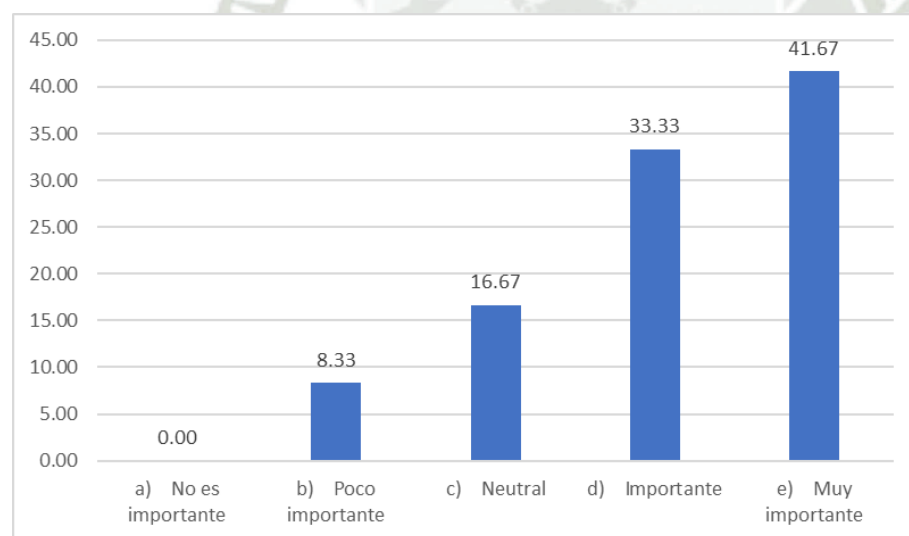
Tabla 8

Componentes del código de ética para la práctica profesional de la auditoría interna.

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) No es importante	0.00	0
b) Poco importante	8.33	1
c) Neutral	16.67	2
d) Importante	33.33	4
e) Muy importante	41.67	5
Total	100.00	12

Figura 22

Componentes del código de ética para la práctica profesional de la auditoría interna.



Interpretación

Ante la pregunta ¿Considera que el código de ética es importante para la práctica profesional de la auditoría interna?, el 8.33% de los encuestados indicaron poco importante, el 16.67% mencionaron neutral, el 33.33% refirieron ser importante y el 41,67% afirmaron muy importante.

3) ¿Cuál de las siguientes normas internacionales se aplica en la práctica profesional de la auditoría interna?

Tabla 9

Se encuentran segregadas las funciones de acuerdo al manual de funciones y procedimientos

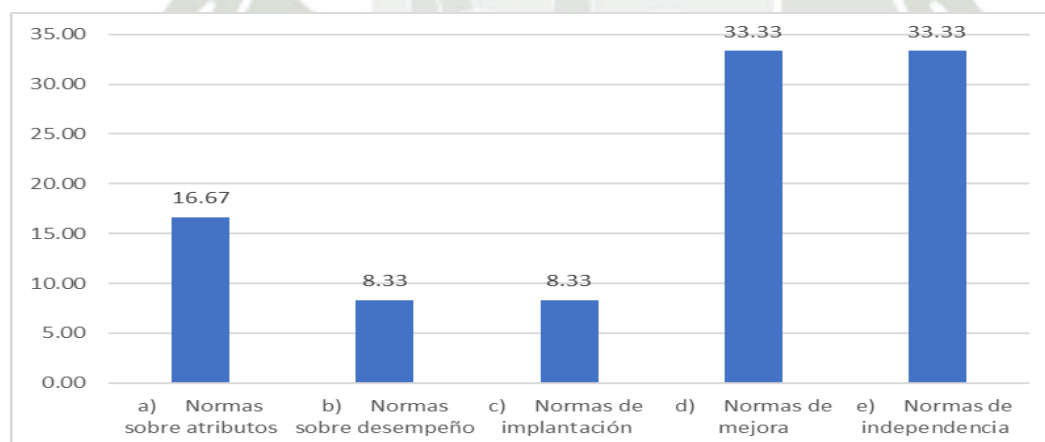
Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Normas sobre atributos	16.67	2
b) Normas sobre desempeño	8.33	1
c) Normas de implantación	8.33	1
d) Normas de mejora	33.33	4
e) Normas de independencia	33.33	4
Total	100.00	12

Figura 23

Se encuentran segregadas las funciones de acuerdo al manual de funciones y procedimientos

Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna



Interpretación

Ante la pregunta ¿Cuál de las siguientes normas internacionales se aplica en la práctica profesional de la auditoría interna?, el 16.67% de los encuestados indicaron normas sobre atributos, el 8.33% mencionaron normas sobre de desempeño, el 8.33% refirieron normas de implantación, el 33.33% aseguraron normas de mejora y el 33.33% afirmaron normas de independencia.

4) ¿Se conoce con claridad la estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización?

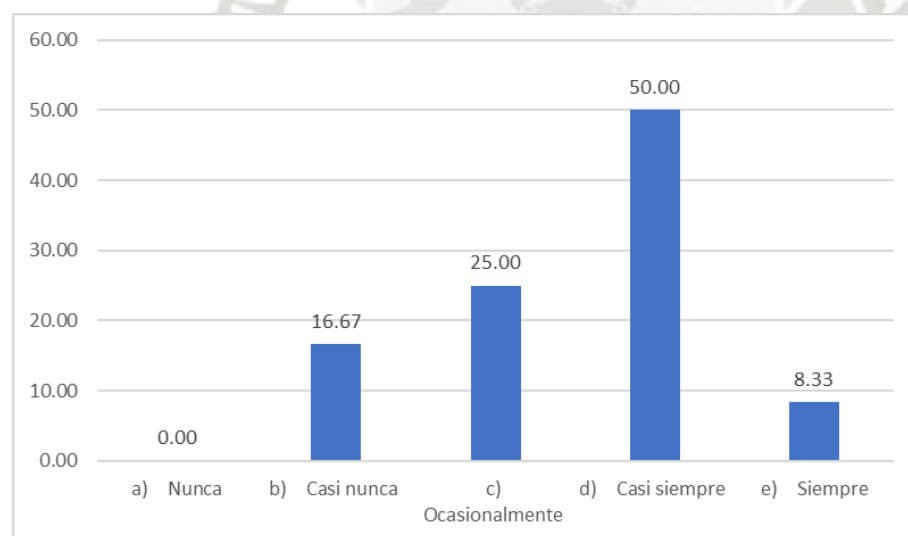
Tabla 10

Estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Nunca	0.00	0
b) Casi nunca	16.67	2
c) Ocasionalmente	25.00	3
d) Casi siempre	50.00	6
e) Siempre	8.33	1
Total	100.00	12

Figura 24

Estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización



Interpretación

Ante la pregunta ¿Se conoce con claridad la estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización?, el 16.67% de los encuestados indicaron casi nunca, el 25.00% mencionaron ocasionalmente, el 50.00% refirieron casi siempre y el 8.33% aseguraron siempre.

5) ¿Considera necesario desarrollar un plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos?

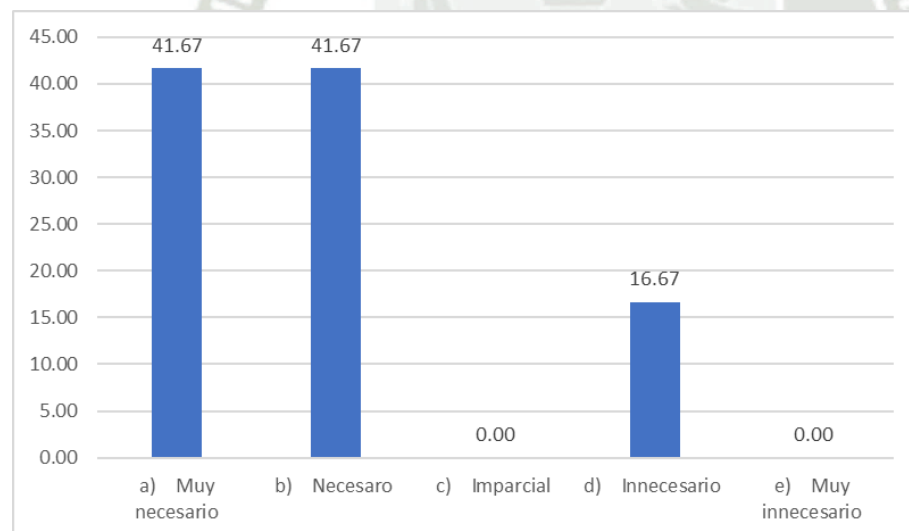
Tabla 11

Plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy necesario	41.67	5
b) Necesario	41.67	5
c) Imparcial	0.00	0
d) Innecesario	16.67	2
e) Muy innecesario	0.00	0
Total	100.00	12

Figura 25

Plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos



Interpretación

Ante la pregunta ¿Considera necesario desarrollar un plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos?, el 41.67% de los encuestados indicaron muy necesario, el 41.67% mencionaron necesario y el 16.67% refirieron innecesario.

6) ¿Cuál de los siguientes tipos de riesgos tiene mayor probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo?

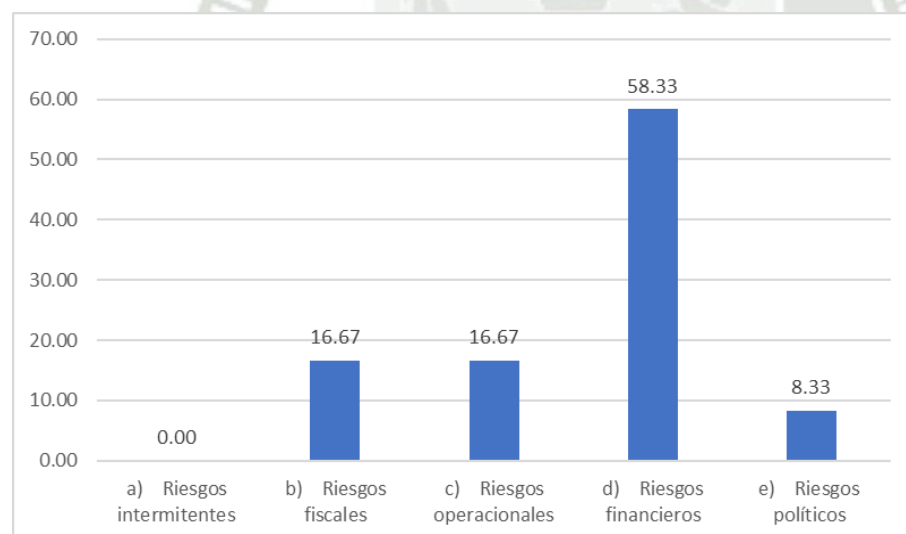
Tabla 12

Probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Riesgos intermitentes	0.00	0
b) Riesgos fiscales	16.67	2
c) Riesgos operacionales	16.67	2
d) Riesgos financieros	58.33	7
e) Riesgos políticos	8.33	1
Total	100.00	12

Figura 26

Probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo



Interpretación

Ante la pregunta ¿Cuál de los siguientes tipos de riesgos tiene mayor probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo?, el 16.67% de los encuestados indicaron riesgos fiscales, el 16.67% mencionaron riesgos operacionales, el 58.33% refirieron riesgos financieros y el 8.33% aseguraron riesgos políticos.

7) ¿Existe un monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización?

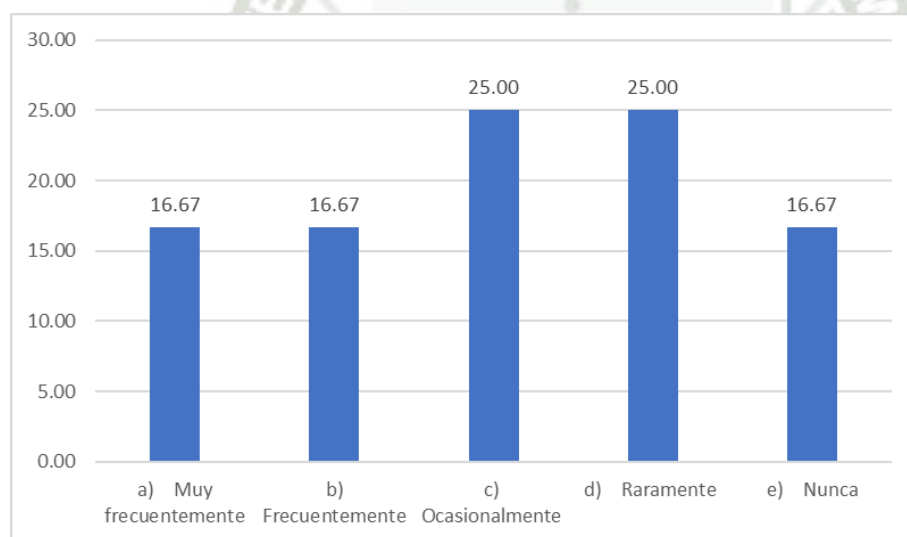
Tabla 3

Monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy frecuentemente	16.67	2
b) Frecuentemente	16.67	2
c) Ocasionalmente	25.00	3
d) Raramente	25.00	3
e) Nunca	16.67	2
Total	100.00	12

Figura 27

Monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Existe un monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización?, el 16,67% de los encuestados indicaron muy frecuentemente, el 16.67% mencionaron frecuentemente, el 25.00% refirieron ocasionalmente, el 25.00% aseguraron raramente y el 16,67% afirmaron nunca.

8) ¿Existe comunicación, coordinación y organización fluida entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas?

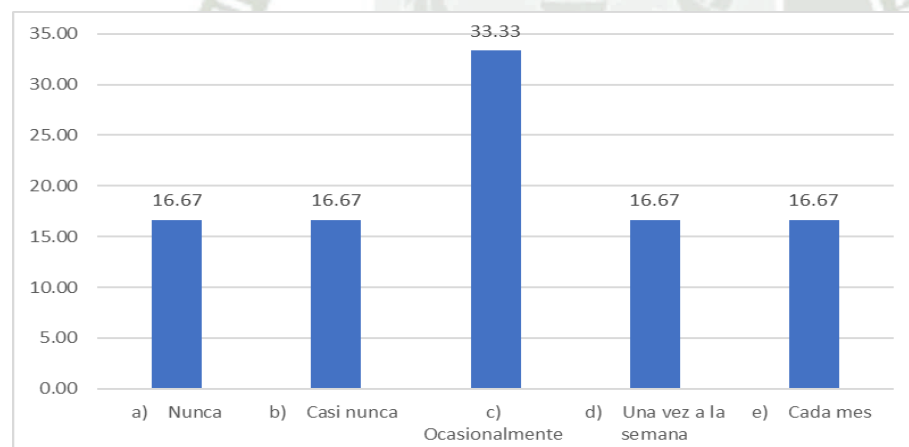
Tabla 4

Existe comunicación, coordinación y organización fluida entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Nunca	16.67	2
b) Casi nunca	16.67	2
c) Ocasionalmente	33.33	4
d) Una vez a la semana	16.67	2
e) Cada mes	16.67	2
Total	100.00	12

Figura 28

Existe comunicación, coordinación y organización fluida entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Existe comunicación, coordinación y organización fluida entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas?, el 16.67% de los encuestados indicaron nunca, el 16.67% mencionaron casi nunca, el 33.33% refirieron ocasionalmente, el 16.67% aseguraron una vez a la semana y el 16.67% afirmaron cada mes.

Variable 2: Toma de Decisiones Gerenciales

9) ¿Cuál de los siguientes tipos de decisiones considera son basados en riesgos?

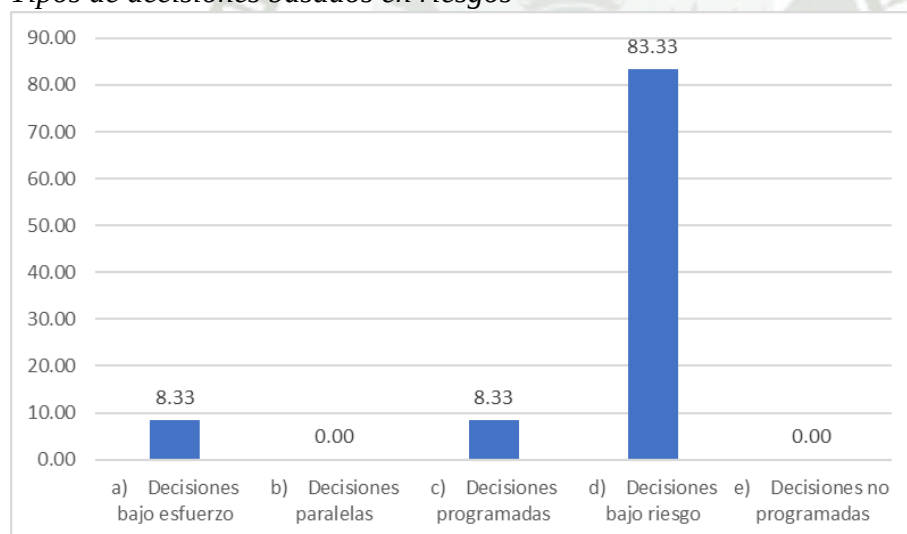
Tabla 5

Tipos de decisiones basados en riesgos

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Decisiones bajo esfuerzo	8.33	1
b) Decisiones paralelas	0.00	0
c) Decisiones programadas	8.33	1
d) Decisiones bajo riesgo	83.33	10
e) Decisiones no programadas	0.00	0
Total	100.00	12

Figura 29

Tipos de decisiones basados en riesgos



Interpretación

Antes la pregunta, ¿Cuál de los siguientes tipos de decisiones considera son basados en riesgos?, el 8.33% de los encuestados indicaron decisiones de bajo esfuerzo, el 8.33% mencionaron decisiones programadas y el 83.33% refirieron decisiones de bajo riesgo.

10) ¿Se hace seguimiento periódico a los planes de acción basados en riesgos?

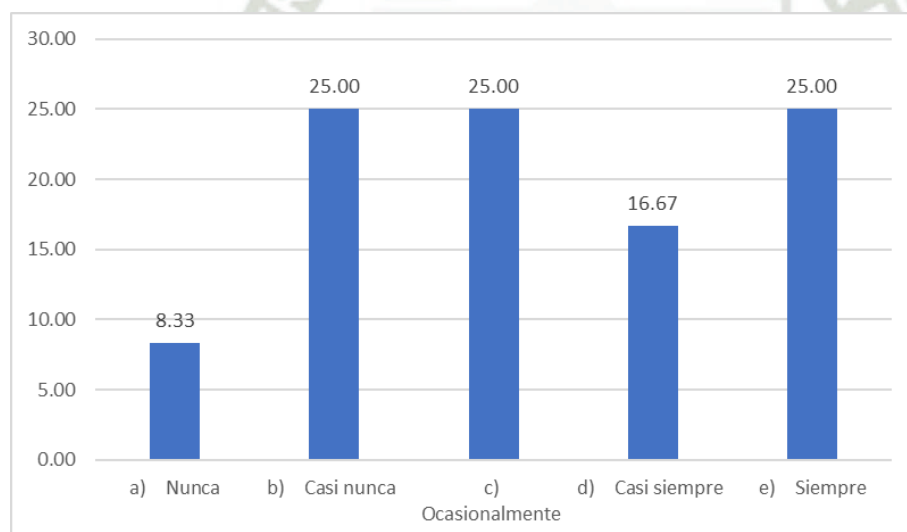
Tabla 6

Seguimiento periódico a los planes de acción basados en riesgos

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Nunca	8.33	1
b) Casi nunca	25.00	3
c) Ocasionalmente	25.00	3
d) Casi siempre	16.67	2
e) Siempre	25.00	3
Total	100.00	12

Figura 30

Seguimiento periódico a los planes de acción basados en riesgos



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Se hace seguimiento periódico a los planes de acción basados en riesgos?, el 8.33% de los encuestados indicaron nunca, el 25.00% mencionaron casi nunca, el 25.00% refirieron ocasionalmente, el 16.67% aseguraron casi siempre y el 25.00% afirmaron siempre.

11) ¿Influye positivamente en la organización la oportuna toma de decisiones gerenciales?

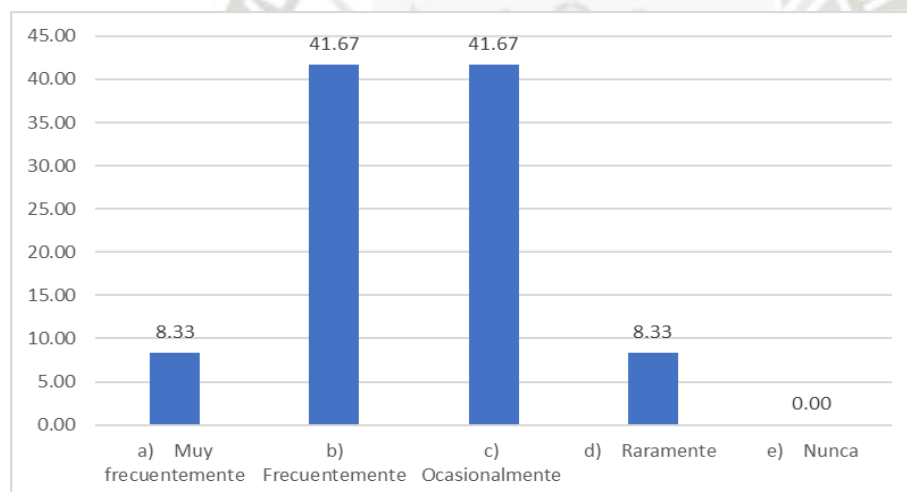
Tabla 7

Oportuna toma de decisiones gerenciales

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy frecuentemente	8.33	1
b) Frecuentemente	41.67	5
c) Ocasionalmente	41.67	5
d) Raramente	8.33	1
e) Nunca	0.00	0
Total	100.00	12

Figura 31

Oportuna toma de decisiones gerenciales



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Influye positivamente en la organización la oportuna toma de decisiones gerenciales?, el 8.33% de los encuestados indicaron muy frecuentemente, el 41.67% mencionaron frecuentemente, el 41,67% refirieron ocasionalmente, el 8.33% aseguraron raramente.

12) ¿El gerente identifica oportunidades en circunstancias críticas de la organización?

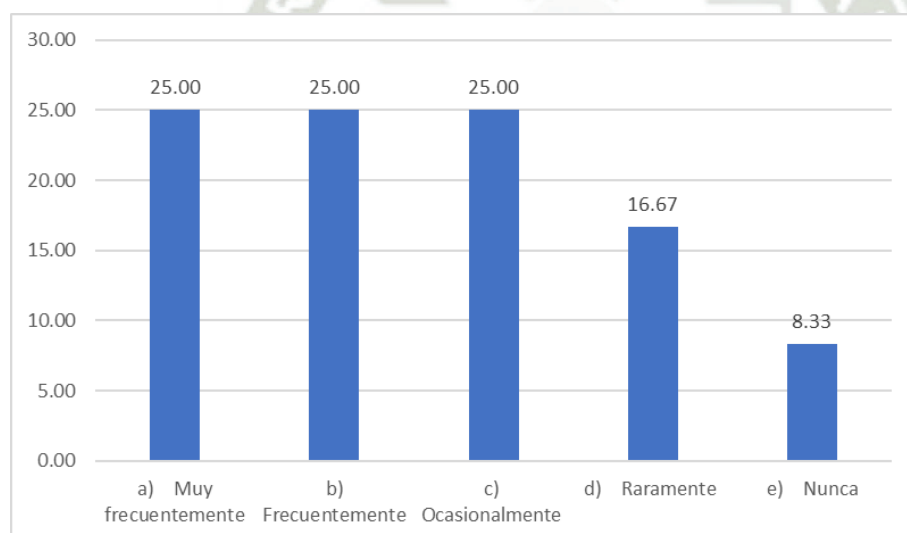
Tabla 8

Oportunidades en circunstancias críticas de la organización

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy frecuentemente	25.00	3
b) Frecuentemente	25.00	3
c) Ocasionalmente	25.00	3
d) Raramente	16.67	2
e) Nunca	8.33	1
Total	100.00	12

Figura 32

Oportunidades en circunstancias críticas de la organización



Interpretación

Ante la pregunta, ¿El gerente identifica oportunidades en circunstancias críticas de la organización?, el 25.00% de los encuestados indicaron muy frecuentemente, el 25.00% mencionaron frecuentemente, el 25.00% refirieron ocasionalmente, el 16.67% aseguraron y el 8.33% afirmaron nunca.

13) ¿Se realiza una evaluación de las oportunidades frente a los riesgos internos y externos de la organización?

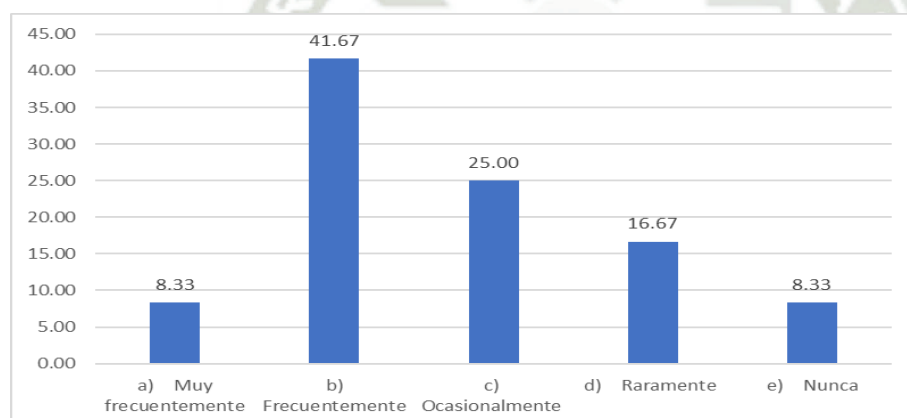
Tabla 9

Oportunidades frente a los riesgos internos y externos de la organización

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy frecuentemente	8.33	1
b) Frecuentemente	41.67	5
c) Ocasionalmente	25.00	3
d) Raramente	16.67	2
e) Nunca	8.33	1
Total	100.00	12

Figura 33

Oportunidades frente a los riesgos internos y externos de la organización



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Se realiza una evaluación de las oportunidades frente a los riesgos internos y externos de la organización?, el 8.33% de los encuestados indicaron muy frecuentemente, el 41,67% mencionaron frecuentemente, el 25.00% refirieron ocasionalmente, el 16.67% aseguraron raramente y el 8.33% afirmaron nunca.

14) ¿La organización dispone de un área para el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades?

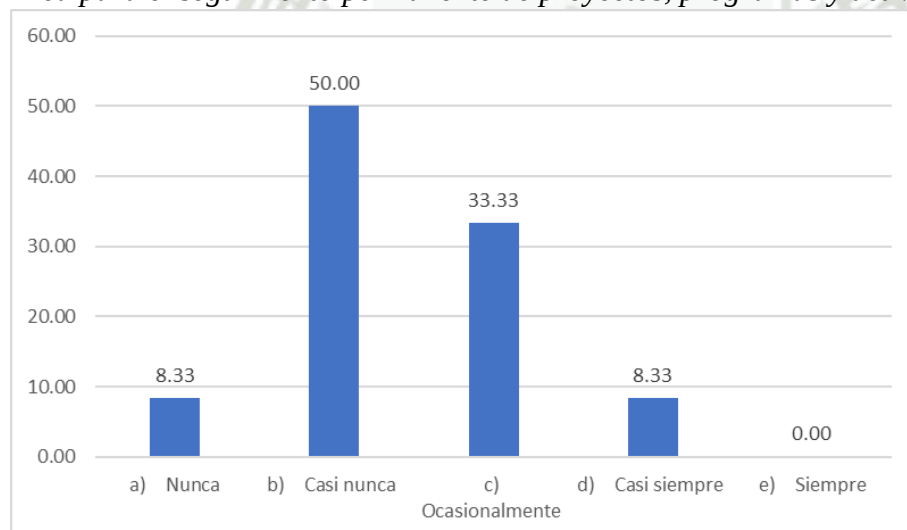
Tabla 20

Área para el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Nunca	8.33	1
b) Casi nunca	50.00	6
c) Ocasionalmente	33.33	4
d) Casi siempre	8.33	1
e) Siempre	0.00	0
Total	100.00	12

Figura 34

Área para el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades



Interpretación

Ante la pregunta, ¿La organización dispone de un área para el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades?, el 8.33% de los encuestados indicaron nunca, el 50.00% mencionaron casi nunca, el 33.33% refirieron ocasionalmente, el 8.33% aseguraron casi siempre.

15) ¿Considera usted beneficioso la implementación del marco COSO ERM en la toma de decisiones gerenciales?

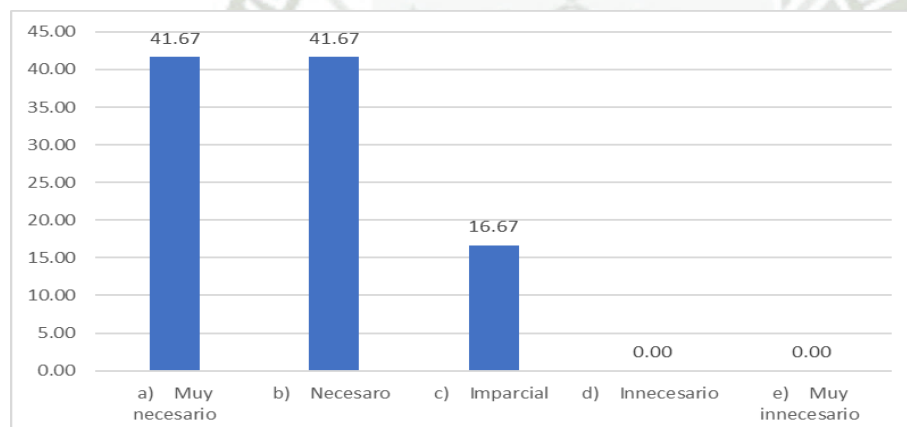
Tabla 21

Implementación del marco COSO ERM en la toma de decisiones gerenciales

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy necesario	41.67	5
b) Necesario	41.67	5
c) Imparcial	16.67	2
d) Innecesario	0.00	0
e) Muy innecesario	0.00	0
Total	100.00	12

Figura 35

Implementación del marco COSO ERM en la toma de decisiones gerenciales



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Considera usted beneficioso la implementación del marco COSO ERM en la toma de decisiones gerenciales?, el 41.67% de los encuestados indicaron muy necesario, el 41.67% mencionaron necesario y el 16.67% refirieron imparcial.

16) ¿Considera una oportunidad de mejora la existencia de amenazas en la organización?

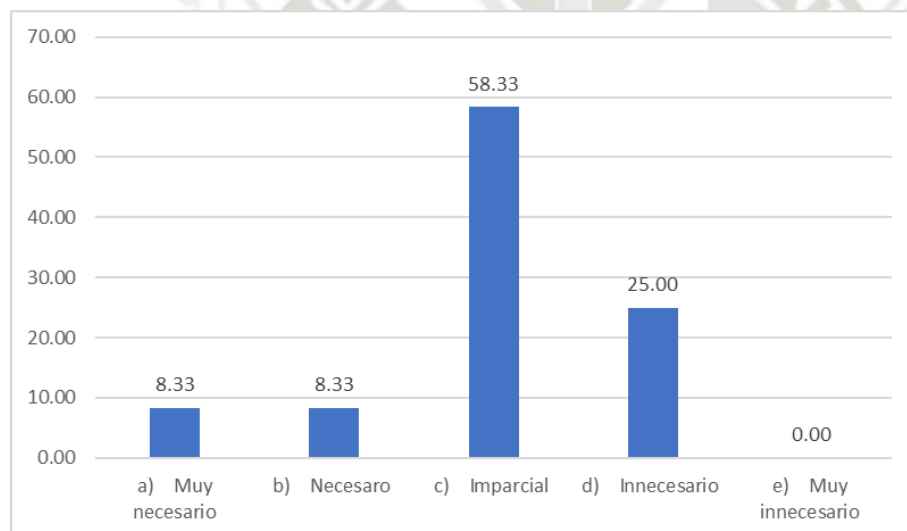
Tabla 22

Oportunidad de mejora la existencia de amenazas en la organización

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Muy necesario	8.33	1
b) Necesario	8.33	1
c) Imparcial	58.33	7
d) Innecesario	25.00	3
e) Muy innecesario	0.00	0
Total	100.00	12

Figura 36

Oportunidad de mejora la existencia de amenazas en la organización



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Considera una oportunidad de mejora la existencia de amenazas en la organización?, el 8.33% de los encuestados indicaron muy necesario, el 8.33% mencionaron necesario, el 58.33% refirieron imparcial y el 25.00% aseguraron innecesario.

17) ¿Cuál considera que es una característica de la indecisión en la gerencia que no permita una oportuna toma de decisiones?

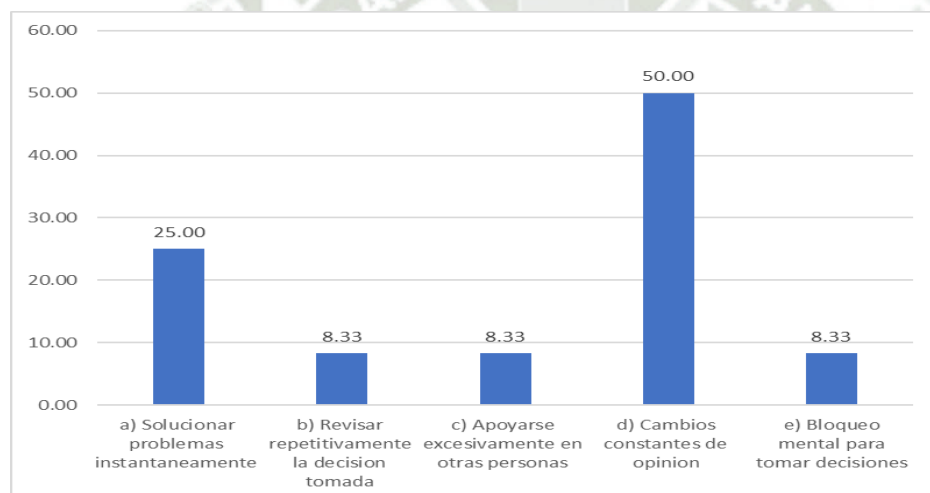
Tabla 10

Característica de la indecisión en la gerencia que no permita una oportuna toma de decisiones

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
a) Solucionar problemas instantáneamente	25.00	3
b) Revisar repetitivamente la decisión tomada	8.33	1
c) Apoyarse excesivamente en otras personas	8.33	1
d) Cambios constantes de opinión	50.00	6
e) Bloqueo mental para tomar decisiones	8.33	1
Total	100.00	12

Figura 37

Característica de la indecisión en la gerencia que no permita una oportuna toma de decisiones



Interpretación

Ante la pregunta, ¿Cuál considera que es una característica de la indecisión en la gerencia que no permita una oportuna toma de decisiones?, el 25.00% de los encuestados indicaron solucionar problemas instantáneamente, el 8.33% mencionaron revisar repetitivamente la decisión tomada, el 8.33% refirieron apoyarse excesivamente en otras personas, el 50.00% aseguraron cambios constantes de opinión y el 8.33% afirmaron bloqueo mental para tomar decisiones.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se concluye que la Auditoría Interna en el Club Internacional Arequipa influye favorablemente en la toma de decisiones gerenciales. Según los resultados obtenidos, la aplicación de un correcto sistema de control interno basado en el marco del COSO ERM 2017 permitiría a la organización a futuro anticiparse a los riesgos propios de las organizaciones, al mismo tiempo que mejoraría sus procesos y rendimientos. La adopción a la metodología sobre riesgos basado en el COSO ERM 2017 abarcaría todas las áreas de la organización, no limitándose únicamente a las operaciones que suelen ser el enfoque principal de la alta dirección.

SEGUNDA: La Auditoría Interna tiene una influencia positiva en el Club Internacional Arequipa, se determinó que es un facilitador la herramienta COSO ERM 2017, sobre las amenazas que ponen en riesgo a las organizaciones, lo que a su vez contribuye a que los objetivos establecidos estén en estrecha coordinación en relación a la organización. La implementación de una estrategia en aspectos relacionados al riesgo busca el alineamiento entre desempeño y gestión de riesgos.

TERCERA: La toma de decisiones gerenciales importa significativamente en el Club Internacional Arequipa, tomar decisiones de manera rápida y oportuna permite identificar y evaluar los riesgos de manera más eficiente, lo que se traduce en una mejor gestión.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a la alta dirección adoptar el Sistema de Control Interno según las directrices del COSO ERM 2017, y no debe considerarse un desembolso, sino más bien una inversión que rendirá beneficios a largo plazo. A pesar de que la implementación de esta herramienta para la determinación y cuantificación de riesgos puede resultar costosa, no debería constituir un obstáculo para la adopción y posterior control en relación a los riesgos, ya que son pocas las empresas que disponen de esta capacidad.

SEGUNDA: Es aconsejable ofrecer entrenamientos y presentaciones con el fin de sensibilizar acerca de la relevancia de manejar los riesgos que surgen en la rutina diaria de la organización, incluso sin una planificación previa. Una planificación efectiva posibilitará a las empresas establecer métodos las que puedan lograr determinar rápidamente los riesgos que puedan surgir durante la realización de sus tareas, permitiéndoles tomar acciones correctivas para alcanzar sus metas.

TERCERA: Es aconsejable llevar a cabo evaluaciones de riesgos de forma constante. En la actualidad, se han ido manifestando nuevos tipos de riesgos, como los relacionados con la ciberseguridad, el trabajo a distancia, los riesgos políticos, entre otros, que requieren la implementación de medidas apropiadas para hacer frente a posibles crisis y reducir sus impactos significativos. Para hacer frente a estas situaciones, es esencial crear escenarios hipotéticos que representen tales circunstancias y generen decisiones inmediatas.

REFERENCIAS

- Blanco, S. D. (2019). *La auditoría interna y la convergencia hacia un modelo de aseguramiento, monitoreo y evaluación continuo* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Cardenas Lozano, F., & Veramendi Marcos, L. (2018). *La auditoría interna como instrumento general en la toma de decisiones de una empresa comercial del departamento de Ucayali*.
- Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018).
- Casares, I., & Lizarzaburu, E. (2016). Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque: ISO, 31000, 12-240.
- Castillo Villanueva, L. F. S. (2019). La auditoría interna y su aporte a la gestión empresarial del molino Espiga del Norte EIRL para mejorar sus resultados-año 2018.
- Chan, DY y Vasarhelyi, MA (2018). *Innovación y práctica de la auditoría continua 1. En Auditoría Continua*. Emerald Publishing Limited.
- De la Peña, N. (2015). *Gestión y control de los Sistemas de información*. Ed, 5, 14-15.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). *El inexplorado poder de la “Auditoría Interna Digital”*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/risk/El%20poder%20de%20explotar%20la%20Auditor%C3%ADa%20Interna.pdf>.
- Escuela de Negocios para Graduados. (3 de noviembre de 2016). *El proceso de la toma de decisiones en la organización*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-proceso-de-la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion/>.
- Fernandez, D. R. (2015). Importancia del control interno en los negocios. Revista Vinculando.

- Fernández Montaña, M. (2016). *Nuevas tendencias en auditoría: análisis de datos y aseguramiento continuó*. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 12(12), 193-208.
- Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe ediciones.
- Instituto de Auditores Internos de España. (2015). Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020. Recuperado de. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/150326-visi%C3%B3n2020-auditor%C3%ADa-interna.original.pdf.
- Instituto de Auditores Internos Global. *El valor de la auditoría interna para los grupos de interés*. Recuperado de https://na.theiia.org/about-ia/publicdocuments/value_prop_flyer_spanish.pdf.
- Iturriaga, C. K. T., de León Contreras, R. S. R., & Villavicencio, R. A. S. (2017). *Auditoría interna: perspectivas de vanguardia*. IMCP.
- KPMG (2019). *Gestión de Riesgo Empresarial: Tomando decisiones informadas*. Recuperado de. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-Gestion-de-Riesgo-Empresarial_SECURED.pdf.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (Decimocuarta ed.).
- Machuca, C., & Lebfred, W. (2017). *El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la empresa servicentro primavera srl*. 2015-2016.
- Miranda, WF (2018). *Antecedentes de la aceptación y adopción de la auditoría continua en el sector público brasileño: el caso del Tribunal de Cuentas del Estado de São Paulo*. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Universidad de São Paulo, São Paulo. doi: 10.11606/T.12.2018.tde-11042018-122138. Recuperado el 20-01-2022, de www.teses.usp.br

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea].

Recuperado de. <<https://dle.rae.es>>.

Tam Chang, G. A., & Cusquisiban Romero, F. COSO ERM 2017: Gestión de riesgos y su impacto en la gestión empresarial en las empresas importadoras de productos ópticos de cadena en la ciudad de Lima año 2020.



ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Problema Principal ¿Cuál es la influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020? Problema Secundario a) ¿Cómo es la influencia de la auditoría interna en el Club Internacional Arequipa, 2020? b) ¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones gerenciales en el Club Internacional Arequipa, 2020?	Objetivo General Determinar la influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020. Objetivo Específico a) Determinar la influencia de la auditoría interna en el Club Internacional Arequipa, 2020. b) Determinar la importancia de la toma de decisiones gerenciales en el Club Internacional Arequipa, 2020.	Hipótesis General Es probable que en el Club Internacional Arequipa la auditoría interna influya favorablemente en la toma de decisiones gerenciales. Hipótesis Específica a) Es probable que en el Club Internacional Arequipa la auditoría interna influya positivamente. b) Es probable que en el Club Internacional Arequipa la toma de decisiones gerenciales importe significativamente.	VARIABLE INDEPENDIENTE Auditoría Interna	Marco Internacional para la Práctica profesional de la Auditoría Interna
				COSO ERM
			VARIABLE DEPENDIENTE Toma de Decisiones Gerenciales	Proceso de la toma de decisiones
				Oportunidades
				Amenazas

Anexo 2

GLOSARIO SIGLAS Y ABREVIATURAS

COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

COSO ERM: Gestión de Riesgos Corporativos

Risk: Riesgo

StakholderS: Partes Interesadas

INCIBE: Instituto Nacional de Ciberseguridad

IIA: Instituto de Auditores Internos

Control Interno: Es un proceso de llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización,

Componente: Uno de los cinco elementos del control interno.

Principios: Es uno de los 20 elementos del componente de control interno.

Riesgo Inherente: El riesgo inherente es aquel que puede existir de manera intrínseca en toda actividad.

Materialidad: Es la magnitud de una omisión o error en la información financiera que de acuerdo con las circunstancias hace probable que el juicio de una persona cambie o se vea influenciado por la omisión o error

Anexo 3

CUESTIONARIO

El presente cuestionario de investigación se realizó para conocer la influencia de la auditoría interna en la toma de decisiones gerenciales del Club Internacional Arequipa, 2020.

Variable 1 Auditoría Interna

1) ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es un principio para la práctica profesional de la auditoría interna?

- a) Integridad
- b) Competencia
- c) Mejora en equipo
- d) Mejora continua
- e) Independencia y Objetividad

2) ¿Considera que el código de ética es importante para la práctica profesional de la auditoría interna?

- a) No es importante
- b) Poco importante
- c) Neutral
- d) Importante
- e) Muy importante

3) ¿Cuál de las siguientes normas internacionales se aplica en la práctica profesional de la auditoría interna?

- a) Normas sobre atributos
- b) Normas sobre desempeño
- c) Normas de implantación
- d) Normas de mejora
- e) Normas de independencia

4) ¿Se conoce con claridad la estructura organizacional, objetivos, metas, misión y visión de la organización?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

5) ¿Considera necesario desarrollar un plan motivado a la identificación de riesgos internos y externos?

- a) Muy necesario
- b) Necesario
- c) Imparcial
- d) Innecesario
- e) Muy innecesario

6) ¿Cuál de los siguientes tipos de riesgos tiene mayor probabilidad que se materialice y tenga un impacto significativo?

- a) Riesgos intermitentes
- b) Riesgos fiscales
- c) Riesgos operacionales
- d) Riesgos financieros
- e) Riesgos políticos

7) ¿Existe un monitoreo continuo de las acciones realizadas en la organización?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

8) ¿Existe comunicación, coordinación y organización fluida entre gerente, jefes de área y empleados para el cumplimiento de metas?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Una vez a la semana
- e) Cada mes

Variable 2 Toma de Decisiones Gerenciales

9) ¿Cuál de los siguientes tipos de decisiones considera son basados en riesgos?

- a) Decisiones bajo esfuerzo
- b) Decisiones paralelas
- c) Decisiones programadas
- d) Decisiones bajo riesgo
- e) Decisiones no programadas

10) ¿Se hace seguimiento periódico a los planes de acción basados en riesgos?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

11) ¿Influye positivamente en la organización la oportuna toma de decisiones gerenciales?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

12) ¿El gerente identifica oportunidades en circunstancias críticas de la organización?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

13) Se realiza una evaluación de las oportunidades frente a los riesgos internos y externos de la organización.

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

14) ¿La organización dispone de un área para el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15) ¿Considera usted beneficioso la implementación del marco COSO ERM en la toma de decisiones gerenciales?

- a) Muy necesario
- b) Necesario
- c) Imparcial
- d) Innecesario
- e) Muy innecesario

16) ¿Considera una oportunidad de mejora la existencia de amenazas en la organización?

- a) Muy necesario
- b) Necesario
- c) Imparcial
- d) Innecesario
- e) Muy innecesario

17) ¿Cuál considera que es una característica de la indecisión en la gerencia que no permita una oportuna toma de decisiones?

- a) Solucionar problemas instantáneamente
- b) Revisar repetitivamente la decisión tomada
- c) Apoyarse excesivamente en otras personas
- d) Cambios constantes de opinión
- e) Bloqueo mental para tomar decisiones

Anexo 4

GUIA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

GUIA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

OBJETIVO: Recolectar información sobre el proceso de auditoría interna

SUJETO DE ESTUDIO: Club Internacional Arequipa

ACTIVIDAD DEL SUJETO DE ESTUDIO: Asociación dedicada a las actividades deportivas, sociales, recreativas y culturales.

AREA DE OBSERVACIÓN: Auditoría Interna

OBSERVADOR: Investigadora Ibeth Fernández Bernedo

TIEMPO DE OBSERVACIÓN: Dos horas diarias por una semana

ASPECTO A EVALUAR / OBSERVAR: Proceso de control interno COSO ERM

ASPECTO A EVALUAR / OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos			
Establece estructuras operativas			
Define la cultura deseada			
Demuestra compromiso en los valores básicos			
Atrae, desarrolla y retiene personal capacitado			
Analiza el contexto de negocios			
Determina el apetito del riesgo			
Evalúa estrategias alternativas			
Formula objetivos de negocio			
Identifica el riesgo			
Evalúa la gravedad del riesgo			
Prioriza riesgos			
Implementa respuestas ante los riesgos			
Desarrolla una visión a nivel de cartera			
Evalúa los cambios significativos			
Revisa el riesgo y el desempeño			
Persigue la mejora de la gestión de riesgo empresarial			
Aprovecha los sistemas de información y tecnología			
Comunica información sobre riesgos			
Informes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño			