



**INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL PERÚ**  
Asociado a The Institute of Internal Auditors  
Fundado el 13 de mayo de 1981



**Nº 12**

**ENERO - MARZO 2008**



## **EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO**



**Instituto de Auditores Internos del Perú**  
Augusto Tamayo 154, Oficina 503 - San Isidro  
Telefax. 421-4410  
E-mail: [info@iaiperu.org](mailto:info@iaiperu.org)

**REVISTA ELECTRÓNICA**  
**EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO**

**Nº 12**

**ENERO - MARZO 2008**

*II Convención Nacional de Auditoría Interna (CONAI) - Lima, 22 a 24 de Mayo de 2008*

**INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL PERÚ**  
Asociado a The Institute of Internal Auditors  
Fundado el 13 de mayo de 1981

**Consejo Directivo 2007 - 2008**

<b>Presidente</b>	<b>Armando Villacorta Cavero, CIA</b>
<b>1er. Vice Presidente</b>	<b>Maritza Barzola Vílchez</b>
<b>2do. vicepresidente</b>	<b>Dante Navarro García, CIA</b>
<b>Director Secretario</b>	<b>Domingo Marañón Winder</b>
<b>Director Tesorero</b>	<b>Hildebrando Rodríguez C., CIA</b>
<b>Director de Capacitación</b>	<b>Alan Errol Rozas Flores</b>
<b>Director de Marketing</b>	<b>José Miguel Acosta Suárez, CIA</b>
<b>Director de Comités Técnicos</b>	<b>Alfredo Vélez Holmes</b>
<b>Director de Enlace Profesional</b>	<b>César Urbano Ventocilla</b>
<b>Director de Informática</b>	<b>Marco Loayza Contreras, CIA</b>
<b>Director QAR</b>	<b>Mario Díaz Olivos</b>

**Comité Editorial**

**Alan Errol Rozas Flores**  
**José Miguel Acosta Suárez**  
**Gerardo Herrera**  
**Alfredo Vélez Holmes**

**Instituto de Auditores Internos del Perú**

Augusto Tamayo 154, Oficina 503 - San Isidro

Telefax. 421-4410

E-mail: [info@iaiperu.org](mailto:info@iaiperu.org)

## Contenido

Pág.

- 04 Mensaje del Presidente
- 07 Programa de Capacitación Continua Año 2008
- 08 Programa de Capacitación para Certificaciones - Año 2008
- 08 Próximos eventos



## Noticias:

- 08 Página Web del IAI Perú
- 08 Nuevos Directivos
- 09 Nuevos Auditores Certificados
- 10 Próximas Actividades de la FLAI
- 10 Próximas Actividades del IIA Global
- 19 Cumpleaños de los Asociados
- 20 Nuevos Asociados



## Artículos:

### GESTIÓN DE RIESGOS



- 11 “AVANZANDO CON LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL - ERM”
- 15 “ENFRENTANDO EL DESAFÍO”

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL PERÚ  
Asociado a The Institute of Internal Auditors  
Fundado el 13 de mayo de 1981

Nº 12ENERO - MARZO 2008



EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO



Instituto de Auditores Internos del Perú  
Augusto Tamayo 154, Oficina 503 - San Isidro  
Telefax. 421 4410  
E-mail: info@iaiperu.org

## Imágenes de la carátula

- 1** Plaza de Armas  
Puno (Perú).
- 2** Chullpas de Sillustani  
Puno (Perú).
- 3** Lago Titicaca  
Puno (Perú).
- 4** Isla Flotante de los Uros  
Puno (Perú).



### Mensaje del Presidente

Apreciados colegas:

Nuestra institución, se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido desde el 2006, lo que ha Actualmente la auditoría interna es desempeñada por profesionales de diversas especialidades, con un profundo entendimiento de la cultura, los sistemas y procesos de los negocios y servicios; por ello la auditoría interna asegura que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos; que los procesos de gobierno de las empresas o instituciones sean eficaces y eficientes y que las metas y objetivos de la organización se cumplan, pues todo ello coadyuva al logro de las metas institucionales y del país.

Con la finalidad de ir precisando los alcances es bueno indicar que la definición aceptada mundialmente sobre la auditoría interna y que fue elaborada por el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors-IIA), menciona que: *“Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”*.

Es importante tener en cuenta que cada vez y con más frecuencia, en la sociedad, las actividades de auditoría interna son desempeñadas por equipos multidisciplinarios que incluyen ingenieros, contables, economistas, abogados, médicos, graduados en administración, incluso especialistas medioambientales que reflejan el amplio rango de las necesidades de aseguramiento actuales que tienen las empresas e instituciones de todo el quehacer humano.

Además, los expertos en auditoría de tecnología informática son un componente central de las actividades de auditoría internas modernas; por ello y para ser más eficaces, los auditores internos deben demostrar:

- ✓ Fuertes habilidades interpersonales.
- ✓ Habilidades de comunicación oral y escritas eficaces.
- ✓ Buenas habilidades como entrenadores y líderes de grupos.
- ✓ Habilidad para ejercer influencia en todos los niveles.

#### LA AUDITORÍA INTERNA EN EL PERÚ

En la historia de los casi 27 años de vida institucional del Instituto de Auditores Internos del Perú (IAIP), que viene contando con el apoyo de The Institute of Internal Auditors Global, cuya sede está en Orlando Florida, EE.UU ([www.theiia.org](http://www.theiia.org)) y que es la organización mundial encargada de difundir la profesión de auditoría interna y líder en certificaciones en este campo, se pueden anotar los siguientes hechos:





### Mensaje del Presidente (Continuación)

El IAIP, cuenta hoy con 560 asociados, de los cuales el 16% corresponde al sector público y el 84% se desarrollan en el privado, especialmente en las áreas de energía, banca, comercio e industria y la membresía es global, es decir, los asociados al Instituto de Auditores Internos del Perú, también son asociados al **The Institute of Internal Auditors Global**, a nivel mundial.

El IAIP, en los quince últimos años, ha realizado, entre otras, las siguientes actividades:

En el año 1996 realizó la II Conferencia Latinoamericana de Auditoría Interna (**CLAI**), patrocinada por la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (**FLAI**), con la asistencia de 350 auditores internos de la región. Para el año 2009, realizaremos el XIV CLAI.

En el año 1999, el Perú asumió la Presidencia de la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (**FLAI**) a través de su entonces presidente el Sr. Raúl Vásquez Erquicio. A la fecha, el suscrito, ejerce la presidencia de la FLAI por el periodo 2007 a 2009.

En el año 2002, el Perú logra acceder a ser sede del examen de CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (CIA).

El examen de certificación profesional, es una prueba que evalúa un cuerpo de conocimientos que un auditor debe poseer para desarrollarse en el campo de la auditoría interna, entre los cuales destacan las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, contabilidad, finanzas, tecnología de la información, fraudes, métodos cuantitativos, estadística, gestión de calidad, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, tributación, gobierno corporativo, gestión de riesgos, control interno, entre los principales. Asimismo, la certificación requiere de una experiencia práctica de dos años en el campo del control, así como de aprobar un examen de los temas antes descritos traduciéndolos al español.

A partir del año 2002 se han venido sucediendo exámenes periódicos (dos al año), aprobando dicho proceso hasta la fecha 61 auditores internos de diversas profesiones, entre ellas: economistas, ingenieros, contadores y administradores, tanto del sector público como privado. El año 2004 el IIA Perú recibió un reconocimiento internacional por el desarrollo y promoción del examen de Certificación en Latinoamérica. A partir de mayo del presente año, el examen podrá ser rendido en cualquier fecha a través de Internet bajo el esquema CBT (Test en base al computador).

Es bueno precisar que en relación al examen de certificación, este proceso y concepto ha derivado en un Diplomado en Auditoría Interna y Gestión de la Calidad, desarrollado conjuntamente con la Universidad de Lima; además, el Instituto ha implementado tres talleres sabatinos durante el año para aquellos socios que no pueden invertir 6 meses en un curso intensivo de preparación.



### Mensaje del Presidente (Continuación)

También es importante el despegue que han mostrado las otras tres certificaciones del IIA Global. CCSA (autocontrol), CGAP (gobierno) y CFSA (sector financiero y seguros), de los cuales, ya contamos con un taller de preparación para el CCSA y estamos en proyecto de talleres para los otros restantes. A la fecha ya contamos con 11 auditores certificados en CCSA, 2 en el CFSA y uno en el CGAP. Estas certificaciones están habilitadas en español desde mayo 2008.

En el año 2006, el Instituto celebró sus 25 años organizando un Seminario Regional patrocinado por la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), con la asistencia de 250 auditores internos locales y extranjeros.

En el mes de abril de 2007, durante los días 26, 27 y 28, se efectuó en Lima, la I **Convención Nacional de Auditores Internos (CONAI)**, con la asistencia de más de 250 auditores internos en las instalaciones de la Asamblea Nacional de Rectores, bajo el Lema: “**Las Mejores Prácticas en Auditoría Interna: Control Interno, Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo**”. El evento congregó a expositores nacionales e internacionales (Ecuador, Brasil, Costa Rica, USA, Argentina), que compartieron sus experiencias en relación a los principales modelos de control de EEUU (COSO), Canadá (COCO), Reino Unido (CADBURY) y Modelos de Riesgo como COSO ERM (USA); TURNBULL (Reino Unido) y Conceptos de Buen Gobierno Corporativo.

Para el próximo mes de mayo, estaremos realizando la II **Convención Nacional (CONAI)** bajo el lema: “**El auditor interno como apoyo al Top Management**” con la participación de Tom Wurga, Past Presidente del IIA Global.

El Instituto también ha editado libros sobre la materia así como documentos técnicos y posee una revista electrónica que puede accederse a través de su portal [www.aiiperu.org](http://www.aiiperu.org).

Finalmente, deseo terminar resaltando el interés del Consejo Directivo del Instituto de Auditores Internos del Perú, para que este año 2008, los asociados participen más activamente en nuestras actividades.

Fraternalmente.

*Armando Villacorta Cavero, CIA, CGAP, CCSA y CFSA*  
Presidente  
Instituto de Auditores Internos del Perú

## EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA - Año 2007



En el marco del Programa de Capacitación Continua del Instituto de Auditores Internos del Perú, recientemente se han desarrollado los eventos siguientes:

#### Curso Taller COMUNICACIÓN EFECTIVA EN AUDITORÍA INTERNA

Este evento se ha realizado los días 18 y 19 de Enero de 2008 en el Hotel “José Antonio Executive” (Miraflores). El expositor fue Nahum Frett, MBA, CIA, CCSA, CFE, CPA., quien es un reconocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, gobierno corporativo, cambio organizacional, evaluación de control interno, Liderazgo y auto-evaluación de control. Nahum Frett ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna en Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Panamá, Costa Rica, México, Ecuador, Cuba, Nicaragua, Colombia, Guatemala, El Salvador y República Dominicana.

En esta ocasión los participantes se internalizaron con los importantes temas desarrollados sobre la importancia de la comunicación en auditoría interna, el manejo de entrevistas, la redacción en comunicaciones escritas y el diseño del reporte.

#### Curso Taller CONTROL INTERNO COSO

Este evento se ha realizado los días 21 al 23 de Febrero de 2008 en el Hotel Garden (San Isidro). Los expositores en esta oportunidad fueron el CPC. Alan E. Rozas Flores Director de Capacitación del Instituto de Auditores Internos del Perú y catedrático de la UNMSM, quien desarrolló el tema *Gobierno Corporativo*; el CPC. César Urbano Ventocilla, MBA, Socio Principal de Urbano Ventocilla & Asociados S.C. quien trato el tema *El enfoque COSO*; y CPC. Alfredo Vélez Holmes y CPC. Angélica López Saldaña, auditores de Deloitte Perú que impartieron el tema *Gestión de Riesgo Corporativo ERM*.

El enfoque moderno y la característica eminentemente práctica de este curso satisfizo ampliamente las expectativas de nuestros asociados, así como de los auditores internos vinculados a la función de gestión de riesgos y control interno que participaron.

#### Curso Taller CÓMO DESARROLLAR INFORMES DE ALTO IMPACTO EN AUDITORÍA INTERNA

Este Taller se ha realizado los días 27 y 28 de Marzo de 2008 en el Hotel Garden (San Isidro). El expositor en esta oportunidad ha sido Armando Villacorta Cavero, CIA. CGAP, CCSA y CFSA Presidente del Instituto de Auditores Internos del Perú y Presidente de la Federación Latinoamericana de Auditoría Interna. Los participantes colmaron sus expectativas por la maestría y gran dominio del tema por parte del expositor, habiéndose abarcado el enfoque y aplicación práctica de los hallazgos de auditoría, su tratamiento, trabajo del compromiso con los auditados, la elaboración del Informe (tipos, características, estructuras), la organización del Informe sobre la base de puntos críticos, la responsabilidad del auditor y el apoyo de la alta dirección y/o los Comités de Auditoría, entre otros temas.

### PROGRAMA DE PREPARACIÓN PARA CERTIFICACIONES - Año 2008

#### PROGRAMA INTEGRAL DE PREPARACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA (CIA) 2008 - I

Este evento se viene llevando a cabo en el Hotel "José Antonio" (Miraflores), en la forma siguiente:

16 y 23 de Febrero "*El Rol de la Auditoría Interna en el Gobierno, Riesgo y Control*".

15 y 29 de Marzo "*Conduciendo los Encargos de Auditoría*".

12, 19 y 26 de Abril "*Análisis del Negocio y Tecnologías de la Información*".

Los expositores son Armando Villacorta Cavero CIA, CGAP, CCSA, CFSa; Tatiana Cuba Velaochaga CIA; Dante Navarro CIA; José Gallarday Vega CISA; Manuel Guevara Valdiviezo CISA.

### PRÓXIMOS EVENTOS

**Abril 2008**

Curso Taller

#### AUDITORÍA FORENSE

Auditoría e Investigación de Fraudes Aplicada a Investigaciones Financieras en el Sector Público y Privado

Fecha:

Expositor:

CPA. Martín Rojas Villalta (Costa Rica)

**Mayo 2008**

#### II CONVENCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (CONAI)

"La Auditoría Interna como apoyo al TOP MANAGEMENT"

Fecha: 22 a 24 de Mayo de 2008

Local: Asamblea Nacional de Rectores Expositores Internacionales

Junio

Curso Taller

#### ELABORACIÓN DE MAPA DE RIESGOS

Fecha:

Expositor:

### NOTICIAS

#### PÁGINA WEB DEL IAI Perú

Recientemente hemos lanzado una nueva versión de nuestra página Web donde se podrá obtener información actualizada de la profesión. Los interesados pueden apreciar en nuestra Web una sección habilitada de Recursos en Español, que brinda la información que el portal del IIA Global brinda en nuestro idioma, publicaciones, relación de eventos, servicios (incluye bolsa de empleos), información de certificación entre otros. Los invitamos a recorrer nuestra Web: [www.iaiperu.org](http://www.iaiperu.org).

### NUEVOS DIRECTIVOS

A partir de Marzo 2008, se han incorporado como nuevos miembros del Consejo Directivo 2007 - 2008 del Instituto de Auditores Internos del Perú los siguientes colegas:

*José Miguel Acosta Suárez, MBA, CIA, CCSA*, como Director de Marketing, quien reemplaza a Jorge Pérez Mego a quien le agradecemos infinitamente por su contribución a nuestra institución.

*José Miguel Acosta Suárez* es Magíster en Administración (MBA), Especialista en Finanzas, e Ingeniero Eléctrico por la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia). Asimismo, tiene



Diplomado en Gobierno Corporativo y en Auditoría Interna y Gestión de la Calidad en Universidad de Lima (Perú); y ha asistido a las Conferencias del IIA Las Vegas 2003, Sydney 2004, Chicago 2005 y Houston 2006. Ha sido docente en la Universidad La Gran Colombia (Bogotá) y actualmente integra la plana docente del Instituto de Auditores Internos del Perú. Cuenta con más de 25 años de experiencia en las áreas administrativa, financiera y técnica en empresas de Servicios Públicos en Colombia y Perú, habiéndose concentrado los últimos 12 años en Auditoría y Control de Gestión. Fue Jefe de la Oficina de Control Interno de la Empresa de Energía de Bogotá (Colombia) hasta septiembre de 2002. Actualmente se desempeña como Contralor de RED DE ENERGÍA DEL PERU S.A. y de CONSORCIO TRANSMANTARO S.A., empresas líderes en la transmisión de energía eléctrica, y es Miembro del Consejo Directivo de ISACA Perú.

*Alfredo Vélez Holmes*, como Director de Comités Técnicos, que reemplaza a Tatiana Cuba Velaochaga a quien también le expresamos nuestra gratitud por su importante aporte a nuestro Instituto.

*Alfredo Vélez Holmes* es Contador Público Colegiado por la Universidad Ricardo Palma y esta especializado en Consultoría de Riesgos, Auditoría interna, auditoría de Sistemas y revisión de Ciclos de negocios basado en riesgos. Tiene 9 años de experiencia en consultoría y auditoría tanto en empresas locales, como internacionales. Se ha desarrollado principalmente brindando los servicios de Control Interno y auditorías, perteneciendo al staff de profesionales de empresas como Arthur Andersen y Ernst & Young. Actualmente, forma parte del equipo de Auditoría Interna y Servicio de Riesgo Empresarial. Coordinador de entrenamiento en temas de COSO ERM y la Ley Sarbanes Oxley (302 y 404) en Deloitte Perú.

Tanto a José Miguel como a *Alfredo* les damos bienvenida y les deseamos éxito en las funciones que están emprendiendo.

### NUEVOS AUDITORES CERTIFICADOS

De acuerdo a la comunicación recibida del The Institute of Internal Auditors de Florida, [IIA Global] el 18 de Enero del 2007, acerca del resultado obtenido en el último examen para la obtención de Certificaciones llevado a cabo los días 14 y 15 de Noviembre del 2007, los siguientes miembros de nuestro Instituto, han aprobado oficialmente los exámenes correspondientes.



#### Auditores Internos Certificados (CIA)

1. Mercedes Glicerí Bollto Bellido
2. Ana María Cerna Bustamante
3. Carlos Alfonso Cipra Villarreal
4. Luís García Mori
5. Javier Macedo
6. Giovanna Verónica Manrique
7. Oscar Meléndez
8. Aldo Emilio Napuri Colombier
9. Francisco Rojas Rieckhof

Con este resultado, el número de Auditores Internos Certificados (CIAs) del IAI Perú oficialmente asciende a 56 profesionales.

Cabe mencionar que existen cinco personas (4 de ellas asociadas) que han aprobado los exámenes correspondientes y se encuentran en proceso administrativo de completar la certificación (convalidando la parte IV a través del Reconocimiento Profesional), con lo cual, en las próximas semanas tendremos 61 CIAs (12% de nuestra membresía). Ellos son:

1. Marco Antonio Mori Pérez
2. Giannina Pella Adrianzen
3. Cecilia Vásquez Olaechea
4. Santiago Juan Elías Masías Guzmán
5. Luigi Debernardi



## Audidores Certificados en Autocontrol (CCSA)

1. Dante Raúl Torres Martínez (Asociado)
2. Hildebrando Rodríguez Cabrera (Asociado)
3. Jorge Alberto Maldonado Alarcón (Asociado)
4. Angélica Teresa López Saldaña (Asociado)
5. Luís Enrique Olivos Román (Asociado)
6. Miguel Alberto García Mori (Asociado)
7. Luís Murguía (Asociado)

Con estos resultados, nuestro Instituto obtiene 11 auditores certificados en Control Self Assesment (CCSA) al finalizar el año 2007.



## Audidores Financieros Certificados- CFSA

1. Armando Villacorta Cavero
2. Dante Navarro García

Al respecto, es de destacar que con el logro de esta Certificación nuestro Presidente Armando Villacorta se convierte en el primer peruano en obtener las 4 certificaciones del IIA Global (CIA, CGAP, CCSA y CFSA). En el Mundo solo existen 30 personas con las 4 Certificaciones y en Latinoamérica solo 2 personas.



## PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE LA FLAI

### XIII CLAI 2008

Del 25 al 28 de Septiembre de 2008  
Punta Cana, República Dominicana.

### IV Encuentro Regional de Auditoría Interna de Colombia

Del 29 al 30 de Mayo de 2008  
Hotel Hilton - El Laguito Cra. 1ª. No. 4-00  
Cartagena de Indias, Colombia.



## PROXIMAS ACTIVIDADES DEL IIA Global

### Conferencia Internacional de Auditoría Interna 2008

06 a 09 de Julio de 2008

The Moscone Center., San Francisco, USA.

El IIA invita a San Francisco, la ciudad del Golden Gate para participar en la puerta dorada de los programas y eventos de la Conferencia Internacional 2008.

Mentes Brillantes, Experiencias enriquecedoras, Oportunidades Doradas. Su puente dorado a la excelencia.

Mayor información en: [www.ii2008sf.org](http://www.ii2008sf.org)





### Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP)

Está para revisión, hasta, en la página Web del IIA, la nueva versión de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (las Normas) que incluyen las propuestas efectuadas por el Consejo de Normas de Auditoría Interna (IASB, sus siglas en inglés): a) Interpretaciones a ciertas Normas; b) Nuevas normas y modificaciones al texto de las actuales Normas; y c) Nuevos términos y modificaciones a los términos existentes en el Glosario.

La exposición completa el trabajo realizado por el equipo de “Visión para el Futuro” con el fin de reunir toda la guía profesional en el nuevo Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) que será emitido en enero de 2009. El IASB también ha elaborado un plan de trabajo para revisar y aprobar guías adicionales una vez implementado el nuevo MIPPF que será expuesto en la forma habitual.

Lo invitamos a estar permanentemente actualizado visitando el sitio del IIA en Internet [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### ARTÍCULOS

#### Avanzando con la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)

Por: Sean De La Rosa, DCOM (UP), CIA, CISA, CCSA  
Gerente de Soluciones de ERM  
IQ BUSINESS GROUP (PTY) LTD.

Extraído con permiso del The Institute of Internal Auditors; de la Revista “Internal Auditor” (Junio 2007)

Desde sus orígenes, la gestión de riesgo empresarial (ERM) se ha desarrollado dentro de toda una función de gestión que ha avanzado dentro de las áreas comerciales que al principio se consideraron que no tenían relación. Esta evolución hacia un enfoque de portafolio al riesgo reconoce que los riesgos están interrelacionados y se puede lograr beneficios significativos, evaluando y monitoreando el riesgo sobre una base a nivel organizacional.

En los últimos años, una de las mejores prácticas para la organización ha sido el suministrar mayor información sobre los avances de la ejecución del ERM en los informes corporativos. Estas organizaciones están mostrando cómo la gestión de riesgo está integrada a su estructura organizacional e interfaz con actividades confiables como la auditoría interna. Las áreas publicadas en el informe corporativo sobre el ERM incluyen:

- Definir cómo el ERM está vinculado al sistema de las mejores prácticas internacionales.
- Explicar el rol que cumple el Chief Risk Officer (CRO) en una organización.
- Ofrecer una explicación de alto nivel sobre el proceso del ERM dentro de un contexto de planteamiento de estrategia.
- Resumir todos los objetivos comerciales así como los factores de riesgo externos e internos.
- Suministrar información sobre la técnica de cuantificación para cada categoría de riesgo y detalles relacionados con los indicadores y las áreas de ejecución claves.
- Establecer el apetito de riesgo de la organización y los rangos de tolerancia para fines estratégicos.

Como defensor del proceso del ERM, el CRO juega un rol importante, consolidando los distintos procesos de gestión de riesgo con la finalidad de garantizar que los recursos limitados de la compañía sean utilizados eficazmente (véase Principales Deberes del CRO - Pág. 4). El Sistema Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial del of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions - COSO define que el rol del CRO consiste en trabajar con otros Gerentes para establecer una gestión de riesgo eficaz, monitorear los avances y brindar apoyo a otros Gerentes para que suministren información de riesgo relevante, por encima, por debajo y a lo largo de toda la organización.

## EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO

Los auditores internos deben trabajar con el CRO como parte de sus deberes de gestión de riesgo. Cumpliendo este rol, los auditores internos son responsables de evaluar la exactitud del ERM, informando y suministrando a la Gerencia recomendaciones independientes y de valor agregado sobre sus avances en el ERM. *Las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna del IIA* especifican que el alcance de la auditoría interna debe incluir sistemas de control y gestión de riesgo. Esto incluye evaluar la confiabilidad de informar sobre la eficacia, eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones.

### CRITERIOS DE EVALUACION DEL ERM

En algunas organizaciones, los esfuerzos por iniciar el ERM han fallado o han experimentado retrocesos que impiden la obtención de beneficios esperados. Una carencia de participación por parte de la Gerencia y Comités de Supervisión, como los Comités de Auditoría, constituye la principal causa de dichos fracasos. Otras causas incluyen:

- Carencia de conocimiento teórico sobre el ERM.
- Un inadecuado enfoque personalizado sobre el ERM
- Determinación incorrecta o incompleta de los sistemas de supervisión para apoyar la iniciativa del ERM, tal como un Comité de Gestión de Riesgo en casos donde el Comité de Auditoría no es responsable de la función del ERM.
- Carencia de presencia de la Gerencia, incluyendo cultura ética y falta de estrategias comerciales concretas.
- Recursos financieros y humanos insuficientes para apoyar en la implementación y mantenimiento del proceso del ERM.
- Incapacidad para mantener el impulso del proyecto de ejecución del ERM más allá del primer año.
- Lenguaje del ERM inadecuadamente definido.
- Supervisión ineficaz de los consultores.

Las iniciativas del ERM están frecuentemente limitadas por los errores de percepción y enfoque. Sin embargo, los auditores internos pueden señalar tres criterios de evaluación para advertir a la Gerencia sobre los retos que pueden causar retrasos y costos innecesarios.

### HACER SENCILLO EL ERM DESDE EL PRINCIPIO

Con todas las recomendaciones sobre los fracasos de gobierno corporativo y la necesidad de mayor transparencia, muchas organizaciones están asignan-

do grandes cantidades de recursos para iniciar o agilizar los proyectos del ERM. Algunas de estas organizaciones muerden más de lo que pueden masticar, lo que puede dar como resultado una pérdida del enfoque y la incapacidad de identificar las áreas que los puede conducir a una rápida victoria. La Gerencia debe asegurar que la iniciativa del ERM sea enfocada desde los principales riesgos durante su fase de desarrollo inicial, es decir, permitir que la disciplina del ERM tenga una base antes de su lanzamiento, por ejemplo, un planeamiento de 3 años para el proyecto del ERM.

*“El equipo del ERM debe enfocarse en sus ejecutivos de gobierno corporativo para proporcionarles un modelo de desarrollo completo que ayude a medir el estado de las prácticas del ERM y lo que implicaría el trazar el potencial camino de mejoramiento”.*

Los auditores internos deben recomendar a la Gerencia que el enfoque del ERM debe ser de “arriba hacia abajo”, con jefes identificando los principales problemas relacionados con los objetivos estratégicos claves. Asimismo, deben recomendar que los Gerentes se familiaricen con la teoría del ERM, comprendan el objetivo de la misma y cómo ésta puede proporcionarles una ventaja competitiva. Puede ser de utilidad contar con un consultor externo para que realice esta capacitación. En segundo lugar, a través de sesiones y un buen debate, la Gerencia debe identificar sus 20 a 40 principales riesgos. A pesar de la disponibilidad de muchos softwares sobre el ERM, como notas con proverbios comerciales, “Si Ud. automatiza un enredo, Ud. tiene un enredo automatizado”. Para prevenir el inadecuado uso de la automatización, las organizaciones deben contar con un enfoque funcional y flexible sobre el ERM antes de aplicar el software. Asimismo, el equipo de gestión debe involucrarse para este enfoque antes de lanzarse a la aplicación.

Sólo después de que esté claro que el equipo de gestión ha comprendido el ERM, se debe tener en consideración el software. Lo ideal sería que no tenerlo dentro del primer año de llevar a cabo el ERM. Además, los auditores internos deben garantizar que cualquier aplicación del software de ERM sea bastante flexible como para adaptar el lenguaje común del ERM de la organización y que la funcionalidad de información puede personalizarse para adecuarse a las necesidades de los interesados-



de la organización.

### TRAZAR EL CAMINO

Muchas organizaciones se aventuran en una iniciativa del ERM sin definir quiénes son y qué quieren lograr. El equipo del ERM debe enfocarse en sus ejecutivos de gobierno corporativo para proporcionarles un modelo de desarrollo completo que ayude a medir el estado de las prácticas del ERM y lo que implicaría el trazar el potencial camino de mejoramiento. Asimismo, la Gerencia debe garantizar que los consultores que participarán en la ejecución del ERM cuenten con la experiencia necesaria.

Los auditores internos podrían recomendar a la Gerencia el uso de un modelo de desarrollo completo del ERM para evaluar el estado del ERM y las expectativas futuras de la organización. El puntaje del modelo completo normalmente se obtiene de las sesiones llevadas a cabo con los equipos de gestión o de cada entrevista. Es importante que el Comité de Auditoría o Comité de Gestión de Riesgo verifique que el modelo de desarrollo completo elegido sea de fácil entendimiento y se oriente a los principales componentes del sistema de las mejores prácticas internacionales del ERM. Los modelos de desarrollo completo abarcan áreas que incluyen lo siguiente:

- Grado de conciencia de liderazgo dentro de la organización.
- Estilo de gestión (por ejemplo, burocrático vs. manejo libre).
- Actitudes de los empleados frente al cambio.
- Alineación de los objetivos comerciales con los planes de acción y riesgo.
- Modelo de gestión de riesgo dentro de la organización.
- Deficiencias de recursos humanos y grado de articulación de los roles de la gestión de riesgo y responsabilidades de todos los empleados.
- Grado de comunicación y capacitación en ERM.
- Rigurosidad de monitoreo y supervisión de la gestión de los empleados y comités.

### Principales Deberes del Chief Risk Officer (CRO)

El Chief Risk Officer (CRO) cumple una variedad de funciones dentro el proceso del ERM de una organización.

El Sistema Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial del Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions - COSO y otros sistemas de las mejores prácticas proporcionan algu-

nas pautas sobre los principales deberes que tiene el CRO:

- Supervisar la función de gestión de riesgo empresarial y es considerado el último vencedor en el proceso de sistema de gestión de riesgo.
- Desempeñarse como entrenador de la gestión comercial, ayudando en el diseño y la ejecución de una adecuada arquitectura de gestión de riesgo y supervisando regularmente si dichos sistemas son apropiados y eficaces.
- Monitorear el perfil de riesgo a nivel organizacional y garantizar que los principales riesgos sean identificados y reportados a niveles superiores.
- Garantizar el dominio de gestión de riesgo apropiado por los líderes de unidades comerciales y la supervisión eficaz de los equipos de gestión.
- Confirmar que el ERM esté funcionando en cada unidad comercial según el sistema y la política de gestión de riesgo aprobada.
- Desempeñarse como asesor -y compañero- del Gerente General, Gerente de Finanzas y Gerente de Operaciones, en cuestiones de gestión de riesgo.
- Apoyar a los auditores internos y externos para que confíen en los resultados del ERM para fines de planificación y ejecución de auditoría.
- Apoyar a la Junta Directiva a cumplir con sus responsabilidades corporativas.
- Apoyar en la ejecución del proceso de gestión de riesgo aprobado.
- Facilitar, desafiar y conducir el enfoque integrado al ERM.
- Es un miembro del Comité de Gestión de Riesgo y tiene que reportar al Gerente General u otro miembro de la Junta Directiva.

La complejidad del enfoque del ERM será manejado por el nivel organizacional del desarrollo completo del ERM. Por lo tanto, el rol esperado del CRO debe adecuarse al nivel deseado del desarrollo del ERM que la empresa desea lograr.

Una vez que el funcionario corporativo haya obtenido los resultados de dónde la Gerencia considera que está situado su enfoque del ERM existente y dónde espera que esté, se puede proceder con la actualización del enfoque del ERM documentado.

Muchas organizaciones consideran que necesitan lograr los niveles más avanzados de desarrollo completo del ERM posible, pero esto no es práctico.

Los auditores internos necesitan recordarle a la Gerencia que los niveles más avanzados de desarrollo completo del ERM requerirán recursos financieros y humanos significativos. Las organizaciones deben buscar un equilibrio entre el desempeño y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

### SABER LO QUE ES IMPORTANTE

En una época cuando la oferta excesiva de información es evidente en todas partes, los Gerentes Generales (CEOs) necesitan garantizar que los problemas más importantes reciban el suficiente tiempo de atención en las reuniones estratégicas y otras reuniones de Gerencia. Muchas veces, las agendas de las reuniones de Gerencia están llenas de aspectos que son demasiados tácticos u operacionales en su naturaleza, trayendo como resultado la omisión del principal problema y aquellos problemas que requieren de un debate estratégico. El estructurar las agendas de las reuniones en base a 10 a 20 riesgos debe garantizar que se trate los problemas estratégicos importantes. La información proveniente de un software bien estructurado del ERM puede ayudar a garantizar que los problemas operacionales y otros problemas secundarios no figuren en la lista de prioridades de la Gerencia.

Los auditores internos deben garantizar que la Gerencia confíe en la información del proceso del ERM como un medio de gestión más eficaz en la organización. La información proveniente del proceso de ERM debe coordinarse de manera que promueva la exactitud e integridad de los resultados. Asimismo, los auditores deben garantizar que las conclusiones obtenidas por las gerencias pertinentes, basadas en la información del proceso del ERM, sean acertadas y comparables con la opinión de auditoría interna en las mismas actividades o procesos comerciales.

### CHIEF RISK OFFICER (CRO)

Se está delineando cada vez más las responsabilidades del ERM dentro de las organizaciones. Además, se está extendiendo cada vez más la práctica de designar a un CRO formalmente en los estatutos de las organizaciones. El mayor beneficio que se tiene al contar con un CRO es la capacidad de ampliar la gestión de riesgo para abarcar una serie más amplia de aspectos de riesgo. Sin embargo, las organizaciones deben probablemente encontrar un CRO que tenga experi -

encia en todo, desde gestión de riesgo financiero hasta riesgo específico o de litigio relacionado con diferentes mercados. Un CRO exitoso debe ser realmente una persona de aptitudes y conocimientos variados y un gran defensor del trabajo en grupo y de la comunicación.

A pesar de que el rol del CRO parece interesante, tiene sus propios desafíos. Los CRO tienen que pensar estratégicamente antes de presentarle a la organización un trazo del camino del ERM. Además, los CRO deben suplir estas características con cualidades que incluyan lo siguiente:

- Conciencia de riesgo bien desarrollada.
- Comprensión de los principales procesos comerciales de la organización.
- Grado universitario avanzado y capacitación adecuada para estar al tanto de los cambios en el campo de gestión de riesgo.
- Habilidades interpersonales, tal como la habilidad de interactuar recíprocamente en diferentes niveles de gerencia y operaciones.
- Destrezas en apoyo especializado.
- Conocimiento de finanzas, contabilidad y seguros.

*“El CRO debe desempeñarse como un consolidador que reúna todas las actividades de gestión de riesgo a lo largo de la organización y reduzca la duplicidad de esfuerzos a través de diversas actividades confiables dentro de la organización”.*

Al vincularse estrechamente al CRO, los Gerentes pueden garantizar que son conscientes de los nuevos problemas de alto riesgo y fracasos en controles significativos que fueron considerados anteriormente eficaces. Para formalizar esta relación, podría ser útil para los auditores internos reunirse frecuentemente con los vencedores del ERM de la organización y para la gestión de auditoría, asistir a las reuniones de gestión de riesgo.

Finalmente, el CRO debe desempeñarse como un consolidador que reúna todas las actividades de gestión de riesgo a lo largo de la organización y reduzca la duplicidad de esfuerzos a través de diversas actividades confiables dentro de la organización. En el futuro, el principal rol del CRO será garantizar todos los acuerdos reglamentarios seguidos de la necesidad de identificar y monitorear los riesgos en los mercados emergentes. Asimismo, será importante consolidar los aspectos cualitativos

y cuantitativos de riesgo, sustentados por modelos acertados basados en datos perdidos pasados.

### PORTAFOLIO DE RIESGO

La Gerencia General debe considerar el ERM como una disciplina que consolida los diferentes enfoques de gestión de riesgo en toda la organización y permita a la Gerencia percibir el riesgo desde una perspectiva de portafolio. Si es un riesgo operacional, de mercado, o de crédito, sólo cuando estos dominios de riesgos sean consolidados, la Gerencia puede determinar cuáles son los problemas más apremiantes para la organización y qué tipo de asignación de recursos se requiere para tratar los potenciales desafíos.

La auditoría interna agrega valor al proceso del ERM en dos áreas importantes. En primer lugar, los auditores pueden proporcionar la confianza necesaria al Comité de Auditoría y a la Gerencia General que el proceso del ERM es eficaz, efectivo y se adapta al enfoque acordado. En segundo lugar, la auditoría interna puede utilizar la información del proceso del ERM para desarrollar un plan de auditoría basado en el riesgo e identificar las áreas de alto riesgo inesperadas, como los avances del ejercicio contable.

## ARTÍCULOS

### Enfrentando el desafío

Por:

*Rick Julien, CIA, CPA; y*

*Todd Richards, CPA, CFSA*

*Ejecutivos en Asesoramiento de Riesgos*

*CROWE CHIZEK AND CO. LLC.*

*Extraído con permiso del The Institute of Internal Auditors; de la Revista "Internal Auditor" (Febrero 2008).*

***“Los auditores internos pueden cumplir un papel estratégico al surgir programas de manejo y gestión de riesgo empresarial (ERM)”.***

Para cumplir con las actuales normas, leyes y expectativas, los miembros del Directorio y los Ejecutivos Senior están buscando comprender la gestión de riesgo empresarial (ERM) dentro de un contexto de cumplimiento y manejo corporativo. La

auditoría interna tiene la oportunidad de unir los puntos existentes entre un buen manejo sostenible, la ERM y la obtención de mayor valor de las actividades a cumplir. Algunos grupos de auditoría interna están enfrentando un desafío, desarrollando sólidas relaciones laborales con el Comité de Auditoría y Comité de Gobierno Corporativo /Nombramiento, colaborando con otros grupos de monitoreo de riesgos en sus organizaciones, apoyando los programas de ERM y ayudando a consolidar los procesos de manejo.

El manejo de una serie de riesgos es la esencia de la ERM. Además, un enfoque bien conceptualizado hacia la ERM constituye uno de los principales componentes de un proceso de manejo corporativo. Como las organizaciones desarrollan sus habilidades de gestión del riesgo, la pregunta principal es cómo la auditoría interna se adaptará a estas condiciones cambiantes.

El alcance de la auditoría interna se ha ampliado en los últimos años, reconociendo la creciente complejidad comercial y las consecuencias de los pasos en falso corporativos. El Instituto de Auditores Internos (IIA) reconoció la creciente secuencia de riesgos que los auditores enfrentaron con la evaluación cuando se revisó las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna con la finalidad de mejorar "la eficacia de la gestión del riesgo, control y procesos de manejo." La Bolsa de Nueva York ahora requiere compañías registradas que cumplan una función de auditoría interna y un programa de gestión del riesgo, mientras que las agencias encargadas de la evaluación del crédito han ampliado su inspección más allá de los riesgos de los reportes financieros, es decir, hacia una serie más amplia de riesgos. La auditoría interna puede añadir mayor valor a la organización, defendiendo el buen manejo, apoyando el desarrollo de la ERM, consolidando los procesos a cumplir y potencialmente, coordinando otras funciones de monitoreo a nivel corporativo.

### DEFENDER EL BUEN MANEJO

El Directorio y sus diversos Comités son responsables de supervisar los procesos de gestión del riesgo y una variedad de actividades relacionadas con dicho manejo, con el objetivo de crear un valor sostenible para todos los Stakeholders. El Director de Auditoría Interna (CAE), en calidad de recurso estratégico dentro de la organización, debe garantizar que la auditoría interna sea dinámica e interactiva con el Directorio y cada Comité con respecto al buen manejo.

Una situación adversa puede constituir un estímulo para mejorar la gestión. Por ejemplo, un Banco regional de los EE.UU., que fue sometido a una inspección obligatoria importante por su negocio de hipotecas por parte de sus múltiples reguladores utilizó la revisión como un trampolín para mejorar sus procesos de manejo. El CAE del Banco comprendió los desafíos en el manejo que el Banco enfrentaría en una revisión obligatoria prolongada y anticipó que serían evaluados los procesos de manejo, la gestión del riesgo, el cumplimiento obligatorio y el papel que cumplía la auditoría en la organización. Para avanzar, el CAE solicitó ayuda al Comité de Auditoría y a los Presidentes del Comité de Nombramiento y el Comité de Gobierno Corporativo y propuso una evaluación completa de las actividades de gestión del riesgo y los procesos de gobierno corporativo de la organización.

Como resultado de las recomendaciones de la evaluación, el Banco tomó inmediatamente acciones para resolver los aspectos obligatorios, mientras que abordaba además aspectos de manejo y gestión del riesgo más amplios. La iniciativa de manejo corporativo, por ejemplo, presentaba un mapa del camino para aclarar las responsabilidades del Directorio y Comité y desarrollar habilidades de gestión del riesgo en las operaciones. Además, los resultados recomendaban crear la posición de Chief Risk Officer (CRO), una tendencia que se da con frecuencia mientras las organizaciones avanzan hacia la ERM.

### **APOYAR EL DESARROLLO DE LA ERM**

Los auditores internos pueden realizar mayores contribuciones a la ejecución de la ERM, ya que cuentan con experiencia en evaluación de riesgos, así como en proceso de orientación, objetividad, disciplina y habilidades para manejo de proyectos. Además, el alcance que tiene el trabajo de auditoría interna abarca toda la organización. Esta perspectiva a nivel de toda la organización, conjuntamente con la experiencia en evaluación de riesgos, sitúa a la auditoría interna en una posición adecuada para añadir valor a una iniciativa de la ERM.

La coordinación deficiente y las actividades del riesgo duplicadas a menudo conducen a debates sobre la necesidad de una ERM. El comité de auditoría de una compañía fabricante y distribuidora de los EE.UU. con más de 1 billón de ingresos, por ejemplo, quiso ampliar el alcance de la Ley SOX del

2002 - Sección 404 - Evaluación de Riesgos para incluir una evaluación de riesgos antifraude vinculado a un programa de la ERM. El Comité solicitó que la auditoría interna trabajara con la Gerencia para desarrollar un enfoque práctico de la ERM que mejorara las actividades de evaluación del riesgo. Como parte de este proceso, la auditoría interna facilitó una sesión con el CEO y sus informes directos para establecer un modelo de riesgo de inversión de capital que incluyera todas las principales categorías de riesgo que la compañía tuvo que enfrentar. Entonces, los participantes clasificaron los riesgos según su importancia y probabilidad. El grupo identificó varios riesgos - incluyendo los precios de los proveedores, el manejo de existencias, las potenciales interrupciones comerciales y la globalización- que fueron de gran importancia y requerían un enfoque inmediato. El CAE resumió estas consideraciones en una presentación de la ERM realizada para el Comité de Auditoría, que quedó impresionado con el proceso y compartió los resultados con todo el Directorio, un ejemplo de cómo la ERM puede contribuir a consolidar el gobierno corporativo. El Directorio retó a la Gerencia y auditoría interna a mantener este proceso de ERM. La auditoría interna respondió ayudando en la identificación y conformidad de los principales riesgos seleccionados y de los vacíos que necesitaban ser cubiertos así como en la supervisión para cubrir cada vacío.

La auditoría interna puede, en algunos casos, conducir el proceso de la ERM, pero las iniciativas a nivel empresarial requieren de un gran apoyo por parte de la Gerencia General y miembros del Directorio para lanzar con éxito y mantener el impulso. Aunque la auditoría interna no podría poseer la función de la ERM a largo plazo, indudablemente puede defender la ERM para ayudar en su avance, incluyendo la ejecución de algunas actividades de desarrollo. Los auditores pueden ayudar en la creación de un Comité Directivo del Riesgo, un lenguaje común del riesgo y una metodología del riesgo empresarial y recomendar un mapa del camino de la ERM a plazos. Además, pueden ayudar con una evaluación completa del riesgo inicial, garantizar que la organización cuente con dueños del riesgo responsables de manejar los principales riesgos, fomentar el desarrollo de los principales indicadores del riesgo, elaborar un informe prototipo del riesgo y difundir el concepto de un CRO en caso de estar garantizado.



*“La auditoría interna puede, en algunos casos, conducir el proceso de la ERM, pero las iniciativas a nivel empresarial requieren de un gran apoyo por parte de la Gerencia General y miembros del Directorio para lanzar con éxito y mantener el impulso”.*

### CONSOLIDAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS

El riesgo por cumplimiento constituye el principal riesgo que enfrentan las organizaciones actuales. En una menos compleja era comercial ligeramente reglamentada, un asesor general de una organización examinó una provincia más pequeña de manejo corporativo. Al parecer es suficiente permanecer dentro de los límites de las normas estatales, federales o internacionales. Como los negocios tienden a ser más innovadores, complejos, globales, se ha multiplicado los riesgos. Conjuntamente con el aumento de los reglamentos, se ha incrementado los costos por cumplimiento, todavía el manejo de estas actividades es fragmentado frecuentemente o mantenido en silos aislados. Grupos internacionales múltiples realizan evaluaciones del riesgo y formulan preguntas similares a las de los grupos de personas.

Muchas organizaciones están buscando oportunidades para consolidar las múltiples actividades a cumplir a través de la gestión del riesgo por cumplimiento con la finalidad de mejorar la eficacia y los costos por cumplimiento del control. En estas organizaciones, la auditoría interna trabaja con el CRO o el asesor general para evaluar los procesos de la organización y manejar todos los principales requerimientos legales y requerimientos obligatorios. Los CAEs se encuentran en una buena posición para ayudar a que el manejo a nivel empresarial de los riesgos por cumplimiento sea una forma de modernizar y hacer que el manejo del riesgo por cumplimiento sea más productivo:

- Proporcionando el conocimiento para contribuir a que la organización resuelva los procesos a cumplir con la finalidad de crear un enfoque consolidado.
- Ayudando a la organización a aplicar un enfoque de evaluación del riesgo bien conceptualizado para los riesgos y las actividades a cumplir.
- Aprovechar la experiencia en la información del Comité con la finalidad de ayudar a que la información sea completa y de un nivel de detalle apropiado para la Gerencia General y Directorio.

El riesgo del prestigio hace que un enfoque a nivel empresarial cumpla con lo más importante para la Gerencia. Incluso una falta legal aparentemente de menor importancia puede ocasionar daño al prestigio y la pérdida de la confianza por parte del Stakeholder y del valor del accionista. El cumplimiento de las leyes todavía constituye la base para un buen manejo.

### COORDINAR EL MONITOREO

A pesar de que el monitoreo es el componente que está más asociado con el papel que cumple la auditoría interna, también es realizado por funcionarios encargados del cumplimiento, funcionarios encargados de la ética y personal encargado de garantizar la calidad así como el modelamiento y las autoevaluaciones realizados por grupos de operaciones y unidades comerciales. La auditoría interna debe tener una perspectiva completa y debe comprender que la supervisión ocurre en toda la organización. ¿Existe mejores maneras de hacerlo? ¿La organización puede aprovechar las metodologías, las herramientas y la información mientras se evita la duplicidad y mejora la eficacia?

En una gran compañía de servicios financieros ubicada al este de los Estados Unidos, el cumplimiento de las actividades de monitoreo fueron realizadas en tres niveles: dentro de las unidades comerciales, por un grupo encargado del cumplimiento obligatorio y por la auditoría interna. El Directorio de la compañía no estaba convencido que el cumplimiento del programa estaba siendo evaluado con eficacia. Se requería un nuevo proceso que pudiera crear sinergia entre las unidades comerciales, el cumplimiento corporativo y la auditoría interna, mientras que se adaptaba a un programa de la ERM según el desarrollo en la compañía.

*“El CAE debe garantizar que el papel que cumple la auditoría en un proyecto de la ERM mantenga su objetividad, mientras añade valor a través de la educación, colaboración y una visión de gestión del riesgo”.*

Un equipo combinado conformado por auditores internos y funcionarios encargados del cumplimiento obligatorio colaboraron muy de cerca para encontrar una solución a través de la cual la mayor parte de las pruebas serían realizadas a un nivel de unidad comercial, de manera más cercana a las operaciones

proporcionando una mayor e inmediata retroalimentación al negocio. El cumplimiento corporativo ahora proporciona una atención legal y establece la dirección del programa a cumplir que las unidades comerciales tienen que seguir. Como resultado de contar con un programa formal que cumple que articula los papeles apropiados y las responsabilidades de las unidades comerciales, los auditores internos pueden evaluar la eficacia de las actividades del programa en vez de realizar pruebas detalladas de regulaciones individuales. Algunos riesgos son tan importantes para la organización, sin embargo, esa auditoría interna continua realizando pruebas detalladas de los riesgos seleccionados para una validación independiente. La coordinación optimizada para el cumplimiento de las actividades de monitoreo está ayudando a que la Gerencia y el Directorio garanticen que el riesgo obligatorio está siendo manejado completamente. Además, actualmente el manejo del riesgo por cumplimiento se considera como parte del programa emergente de la ERM de la compañía.

### **APROVECHANDO LA OPORTUNIDAD**

Estar informado de la situación es esencial para que la auditoría interna contribuya con la ERM y el gobierno. Por ejemplo, todo el éxito del programa de la ERM se basa en el fondo en la comprensión de la estrategia comercial de una organización. Si no se comprende los principales objetivos estratégicos comerciales, es imposible priorizar los riesgos. El ayudar a una organización a priorizar los riesgos se asemeja a cómo la auditoría interna evalúa los riesgos para el plan de auditoría anual. Los auditores han utilizado enfoques basados en el riesgo los cuales diferencian riesgos basados en el impacto, la probabilidad y otros factores. La priorización es esencial para la óptima utilización de recursos escasos así como para manejar los recursos hacia una dirección donde puedan generar los mejores resultados.

Los auditores internos pueden utilizar muchas de sus habilidades para ayudar a un avance de la organización de sus programas del ERM y del gobierno corporativo y para probar y divulgar los resultados. Sin embargo, el CAE debe garantizar que el papel que cumple la auditoría en un proyecto de la ERM mantenga su objetividad, mientras añade valor a través de la educación, colaboración y una visión de gestión del riesgo, todo mientras se garantiza que el proyecto le pertenece al negocio.

El ayudar a otros en la organización a comprender que el valor de la ERM es a menudo un primer paso crítico en la ejecución de un proyecto de la ERM. Los auditores internos pueden enseñar sobre otras funciones del riesgo a los dueños del proceso sobre la evaluación del riesgo y aprovechar los niveles de respuesta y monitoreo del riesgo para los riesgos subyacentes. Asimismo, ellos pueden apoyar los esfuerzos realizados para integrar los conceptos de gestión del riesgo dentro del proceso de planeamiento estratégico, de tal modo que se introduzca actividades del riesgo seleccionadas para apoyar mejor las principales iniciativas estratégicas. Finalmente, los CAEs puede hacer uso de sus relaciones existentes con el Comité de Auditoría para ayudar a una mejor alineación de las expectativas alrededor de la ERM y su valor existente entre el Directorio y la Gerencia General.

### **LOGRANDO LA TRANSICIÓN**

a contribución futura de la auditoría interna a la ERM y al manejo es mucho más amplia que el monitoreo, pero para conseguirlo se requiere manejar los vacíos existentes. Para lograr contribuciones de mayor nivel con la finalidad de mejorar y apoyar la ERM y el manejo en sus organizaciones, los auditores internos necesitan desarrollar habilidades y competencias que incluyan:

#### **Educación**

El ayudar a otros en la organización a comprender que el valor de la ERM es a menudo un primer paso crítico en la ejecución de un proyecto de la ERM. Los auditores internos enseñan a los dueños del proceso sobre evaluación de riesgos, diseño de respuestas y control del riesgo y eficiencia en el control del automonitoreo.

#### **Experiencia Comercial**

Los auditores internos tienen que pensar en estrategias comerciales, tendencias, objetivos así como objetivos de la auditoría. Se requiere experiencia práctica para proporcionar un conocimiento comercial valioso y los Directores tienden a mostrar un escepticismo con respecto a los consultores que carecen de credenciales sólidas. Por lo tanto, existe gran demanda de CAEs experimentados que cuenten con sólidas credenciales comerciales. Los CAEs pueden ayudar a desarrollar una evaluación del riesgo a nivel empresarial, crear una colaboración entre las varias funciones del riesgo para apoyar la visión común de la ERM y vincular mejor la gestión del riesgo al plan estratégico.

### *Asesoría y Comunicación*

Para los auditores internos puede convertirse en un desafío colaborar con otras unidades y líderes funcionales mientras se conserva la independencia y objetividad puede convertirse en un desafío. Los CAEs que pueden lograr el equilibrio adecuado entre la honradez y la diplomacia son altamente valorados. Los CAEs puede elevar la gestión del riesgo ayudando a que los dueños del proceso comercial adopten una perspectiva más holística del riesgo e integren la gestión del riesgo dentro de sus áreas de responsabilidad.

### **Cumpleaños de los Asociados**

#### **ENERO 2008**

02 Nancy Narciza Yong Chung  
04 Doris Miriam Amaya Oblitas  
04 Francisco Fernando Noriega Matta  
04 Luigi Humberto Debernardi Tiravanti  
05 Maritza Barzola Vilchez  
05 María Ormeño Castro  
06 Luis Felipe Nuñez Sánchez  
07 Omar Renato Rodríguez Murga  
08 Roberto Gregorio Pajuelo  
08 Juan Enrique Taype Vivar  
09 Manuel Jesus Moreno Moscoso  
10 Tomas Giovanni Sangio Guanilo  
11 Giovana Edelmira Poma Oquendo  
11 José Nicasio Chávez Aguilar  
11 Ricardo Alejandro Izaguirre Torres  
12 Numa Pompilio Arellano Rubio  
12 Felipe Antonio Coloma Mazzini  
13 Julia Soledad Lujan Calvo  
13 Felipe Edgardo Malpartida Velásquez  
13 Julia Soledad Lujan Calvo  
13 Juan Luis Mendoza Toropoco  
14 Silvia Zenaida Bautista Carpio  
14 Manuel Sandoval Benites  
14 Jaime Corro Perez  
15 Oscar Panibra Flores  
15 Lita Camero Berríos  
16 Willy Mujica Ruiz  
17 Francisco Manuel Rojas Rieckhof  
17 Emma Leonor Pazos Loarte

18 Marvin Ly Mendoza  
19 Roberto Julio Leon Pacheco  
19 Enrique Salazar Wagner  
19 Julio Cesar Laurente Eslava  
20 Jose Miguel Acosta Suárez  
20 Fernando Martin Andrade Soto  
20 César Rudy Villanueva Robles  
21 Jorge Omar Mendoza Nolorbe  
21 Eduardo Martín Espinoza Romero  
22 Carlos Ramos Sánchez  
23 Joel Aquino Nostades  
25 Humberto Huanca Callasaca  
25 Karin del Rocio Saldaña Suazo  
25 Romina Allyson Delgado Angulo  
26 Maria Cristina Gutierrez Rovegno  
27 Juan Domingo Barzola Vilchez  
27 Ernesto Bernales Meave  
30 Efrain Danilo Vera Portocarrero  
30 Javier Martín Mecedo Chang  
31 Juan Raúl Quispe Cuadros  
31 Gloria Marlenee Becerra Orrego  
31 Rafael Ernesto Salazar Tafur

#### **FEBRERO**

01 Martin Hidalgo Rengifo  
02 Santiago Juan Elias Masias Guzmán  
02 Carlos Alberto Rivera Zapata  
03 Patricia E. Barron Guillen  
03 Victor Sakaguchi Tsuda  
04 Amanda Arteaga Macedo  
04 Richard Prado Morales  
04 Freddy Arturo Silva Aguirre  
05 Jorge Armando Paredes Atencio  
05 Walter Roberto Linares Mayo  
06 Christian Marky Muro  
06 Giovanna E. Navarro Canelo  
08 Rosa Mercedes Arce Azabache  
08 Claudia Emma Medina López  
09 Ana Maria Cerna Bustamante  
09 Manuel Jesus Moreno Moscoso  
09 Luis Enrique Céspedes Ortiz  
10 Mario Carbajal López  
10 Mario Roman Tang Wong  
11 Lucio Raul Mendoza Huamani  
11 Marina Amanda Mendoza Mateo

## EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO

12 Sandra María Rodríguez Torres  
15 Julia Ninowska Flores Boza  
15 Mariella Elizabeth Placido Vilcachagua  
15 Jannet Susy Mendoza García  
16 Sandra Milagros Buleje Ayala  
17 Lucio Wilfredo Acosta Muñoz  
17 Jessica Glenda Chávez De la Rosa  
17 Raúl Martín Chu Rubio  
18 Alicia Janet Hurtado Costa  
19 Eduardo Asencio Monteverde López  
19 Magaly Guillen Olivares  
19 Eduardo Fernando Diestra Huallpa  
20 Carmen Rosa Vivar Espinoza  
20 Yolanda Julia Anaya Pajuelo  
20 Henry Guzmán Rodríguez  
20 César Rudy Villanueva Robles  
21 Marco Armando Fernandez Palomino  
21 Marco Antonio Mori Pérez  
22 Sharif Arturo Joaquin Bautista  
22 Alfredo Santos Rodriguez Rodriguez  
22 Kori Liz Silva Iberico  
23 Segundo Víctor Aguilar Collantes  
24 Margarita Vera Pelaez de Valle  
24 Victor Manuel Zafra Corales  
24 Tomás Igor Real Gutiérrez  
24 Victor Montenegro Otiniano  
26 Sandy Tomas Anticono Rosales  
27 Enrique Fermin Reyes Gonzáles  
27 Victor Manuel Solano Rodoreda  
27 Janet del Carmen Ocaña García  
29 José Luis Arévalo Castro

### MARZO

02 Lina Marlene Yupanqui Gonzáles  
02 José Luis Delgado Ochoa  
03 César Augusto Cifuentes Miguel  
04 Maria Luisa Funegra Vela  
04 Freddy Arturo Silva Aguirre  
04 Aldo Emilio Napuri Colombier  
05 Carlos Eusebio Hubner La Torre  
06 Valerio Enrique Trancon Peña  
06 Luís Iván Alejandro Véliz  
06 Mirtha Aurora Medina Barrientos  
07 Miriam Angélica Montañez Gómez  
08 Lilia Berenice Mendoza Aguilar

09 Arturo Francisco Marcos Cotrina  
11 Luis Alberto Farfán Martínez  
14 Manuel Martín Miranda Reyes  
15 Graciela Viviana Gózar Llanos  
16 Carla Mariela Acosta Barrios  
16 Julio César Neyra Rodríguez  
16 Eduardo Robles Rojas  
16 Monica Janet Miranda Delgado  
18 Glover Jose Vilela Correa  
19 Jose Ponce Vigil  
19 Juana Patricia Velarde Silva  
19 Juan José Dorich Doig  
19 Jacqueline Grace Huamán Vilchez  
21 Paulino Antonio Donaire Chávez  
21 Brenda Aurora Moreno Fernandez  
21 Omar Alberto Neyra Cordova  
21 Luz Marina Huamán Calero  
23 Nancy Rosário Quinteros García  
23 Marco Antonio Mori Pérez  
24 Ada Gabriela Saenz Noriega  
24 Luis Enrique Culqui Oblitas  
28 Yolfer Roberto Hernández Rojas  
28 Ruth Érika Velásquez Cáceres  
28 Christian Eduardo Cangre Zegarra  
29 Pedro Miguel Mauricio Manrique  
31 Alexander Trujillo Melgarejo

### **Bienvenidos al Instituto de Auditores internos del Perú**

**Manuel Guevara Valdivieso**

Auditor de Sistemas

ONP - Oficina de Normalización Provisional

**Elena Romero Martínez**

Auditor

ONP - Oficina de Normalización Provisional

**Oscar Panibra Flores**

Jefe de Departamento de Contabilidad y Finanzas

Tableros Peruanos S.A.

**Daniel Kcam Cheng**

Auditor

Quimpac S.A.



## EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO

**Oscar Raúl Suárez Escobar**  
Auditor  
Carbajal López y Asociados

**Arnaldo Rubén Chumpitaz Trillo**  
Gerente de Administración y Finanzas  
Lucky SAC

**Diana Mariza Adrianzén Rodríguez**  
Auditor Interno  
Cardif del Perú SA Compañía de Seguros

**Catalina Nakayoshi Shimabukuro**  
Auditor Interno  
Protecta S.A. Cía. De Seguros

**Jean Carlo Rodríguez Tapia**  
Contador - Auditor  
Independiente

**Fernando Monja Odar Luigi Humberto Debernardi Tiravanti**  
Auditor Interno  
Teva Pharmaceutical Ltd.

**Álvaro Gabriel Domecq Izaguirre**  
Asistente de Auditoría Interna  
Red de Energía del Perú

**Eduardo Domingo Agramonte Quispe**  
Auditor Senior  
Cementos Pacasmayo S.A.A

**Norma Margarita Díaz Hernández**  
Auditor  
Banco de la Nación

**Luís Abraham Torrejón Villacorta**  
Administrador  
Unidad de Gestión Educativa local de Ucayali

**Elizabeth Catherine Vilchez Málaga**  
Analista de Contraloría  
Profuturo AFP

**Manuel Antonio Guzmán Saldaña**  
Auditor Junior  
Edpyme Raíz S.A.

**Leoncio Enrique Flores Cavero**  
Auditor  
Flores Konja y Asoc. Contadores Públicos S.C.

**Carlos Alberto Rivera Zapata**  
Auditor Senior  
Cementos Pacasmayo S.A.A.

**Luís Alberto Murguía Jara**  
Sub Gerente de Auditoría de Sistemas  
Interbank

**Luís Miguel García Mori**  
Experto  
Telefónica del Perú

**Erika Rosario Córdova Obregón**  
Contadora  
Independiente

**Carmen Rosa Vivar Espinoza**  
Auditora  
Luís Reategui Ruiz & Asociados S.C.

**Sandy Tomas Anticona Rosales**  
Jefe de OCI  
Contraloría General de la República

**Daniela Paola Champa Costa**  
Internal Controller  
Cold Fields La Cima S.A.

**Oscar Gerardo Villacrés Berdejo**  
Auditor Interno  
Shougang Hierro Perú S.A.A.

**Nadia Luz Ridia Gamero**  
Auditor General  
Doe Run Perú S.R.L.

**Javier Martín Macedo Chang**  
Gerente de Risk Advisory Services  
Ernst & Young

**Segundo Víctor Aguilar Collantes**  
Consultor  
Jota Technologies S.R.L.

## EL AUDITOR INTERNO GLOBALIZADO

**Rossana Jesús Ríos Guibovich**  
Auditor Interno  
Ministerio de Turismo

**Eduardo Vicente Zeballos Tassara**  
Jefe de Auditoria Operativa y Financiera  
Banco Financiero

**Aldo Madruga Juárez**  
Jefe de Auditoria Agencias  
Banco Financiero

**Jaime Enrique Arango Herrera**  
Jefe de Auditoria de Riesgos  
Banco Financiero

**Mónica Yanet Miranda Delgado**  
Sub Gerente de Riesgo Operativo  
Prima AFP S.A.

**Henry Oswaldo Paredes Palomino**  
Auditor Junior  
Banco de Crédito del Perú

**Víctor Raúl Cabello Reinoso**  
Analista de Auditoría  
Banco Agropecuario - Agrobanco

**Clery Neyra Vera**  
Auditor Senior  
Internank

**Walter Roberto Linares Mayo**  
Auditor Interno  
Perú Services Courier SAC

**Doris Soledad Ferro Córdova**  
Gerente  
Sociedad de Auditoria Ferro & Torres

**Renzo Martín Collins Estrada**  
Analista de Auditoría Interna  
Telefónica del Perú S.A.A.

**Francisco Augusto Ortiz Abregú**  
Supervisor de Auditoría  
Tecnológica de Alimentos S.A.

**Cesar Gustavo Cifuentes Miguel**  
Auditor General  
Edpyme Credivision

**Giannina Gladys Rodriguez Diaz**  
Internal Control & Sox Compliance  
Gold Fields la Cima S.A

**Lita Camero Berríos**  
Consultor Senior  
Deloitte y Touche

**Soraya Antonieta Grados Caveró**  
Auditor  
Gobierno Regional de Lima

**Mariza Maldonado Villafuerte**  
Jefe de Control Interno  
Asociación Benéfica Prisma

**Marlene Yupanqui Gonzáles**  
Auditora Corporativa  
Unique S.A.

**Rosa Hedí León Santos**  
Auditor  
Luís Reátegui & Asociados S.C.

**Enrique Fermín Reyes Gonzáles**  
Gerente  
Global Parhers

**Valeriano Enrique Trancon Peña**  
Adjunto a la Contraloría  
Quimpac S.A.

**Luís Iván Alejandro Véliz**  
Auditor Especialista  
Ajeper S.A.

**Luz Milagritos Dioses Canova**  
Auditor Especialista  
Ajeper S.A.

**Alfredo Roger Alva Andia**  
Auditor Interno  
Sociedad Agrícola Viru S.A.

**José Luís Delgado Ochoa**  
Auditor  
Banco de Materiales SAC

**Eduardo Martín Espinoza Romero**  
Gerente  
Espinoza y Asociados S. Civil

**Magaly Guillen Olivares**  
Auditor Interno  
Edpyme Edyficar

**Margherita Angela Abril Alvarado**  
Auditora General  
Edpyme Edyficar

**Carla Reinee Arbitres Silva**  
Auditor  
Interbank

**Domitila Victoria Rosas Maguiña**  
Jefe de Auditoría Interna  
Caja Libertadores de Ayacucho

**Gaby Luz Ruiz Delgado**  
Asistente de Auditoría  
Edpyme Edyficar

**Evelyn Ingrid Teodor Benites**  
Analista Contable  
JJC Contratistas Generales S.A.

**Julio Cesar Laurente Eslava**  
Analista Contable  
JJC Contratistas Generales S.A.

**Eduardo Fernando Diestra Huallpa**  
Responsable de Auditoría Interna  
Chimu Agropecuaria S.A.

**Christian Eduardo Cangre Zegarra**  
Jefe de Control Interno  
Saga Falabella S.A.

**Ángel German Calderón Rojas**  
Sub-Gerente de Auditoría  
Interbank

**Oscar Eduardo Ortega Velasco**  
Sub-Gerente Auditoría Interna  
Interbank

**Alfredo Viera Montero**  
Jefe de Auditoría Interna  
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.

**José Antonio Benavides Angulo**  
Contador  
Barzola & Asociados S.C.

**Pedro Miguel Mauricio Manrique**  
Contador  
Barzola & Asociados S.C. Auditores y  
Consultores

**Hugo Manuel Parra Pinto**  
Auditor  
Banco Ripley S.A.

## II CONAI

### II Convención Nacional de Auditoría Interna

*“El Auditor Interno como apoyo al Top  
Management”*

**22, 23 y 24 de Mayo de 2008**

