

EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PEREIRA SAS ESP



Manual de Auditoría Interna

Control Interno

2025 - 2026

TABLA DE CONTENIDO

PARTE I	3
Disposiciones Generales.....	3
1. Objetivo del Manual.....	3
2. Alcance del Manual	3
3. Marco Conceptual.....	3
3.1 ESTRUCTURA DE PROCESOS	3
3.2 ESQUEMA DE GOBIERNO.....	4
3.3 ENFOQUE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	4
PARTE II	8
FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	8
1. Definición de la Función de Auditoría Interna.....	9
1.1 MISIÓN	9
1.2 VISIÓN.....	9
1.3 FOCO ESTRATÉGICO	9
1.4 NATURALEZA E INDEPENDENCIA	10
1.5 OBJETIVOS.....	10
1.6 AUTORIDAD.....	11
1.7 ALCANCE.....	11
1.8 RESPONSABILIDAD.....	12
1.9 ESTRATEGIA.....	13
2. Infraestructura de la Función de Control Interno	14
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNCIÓN.....	14
2.2 TECNOLOGÍA HABILITANTE	14
2.3 MEDICIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA.....	14
2.4 INTERACCIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO Y LOS ENTES EXTERNOS.....	14
2.5 METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN	15
PARTE III	16
PROCESO Y METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA	16
1. ENFOQUE DE AUDITORÍA INTERNA Y PRÁCTICAS LÍDERES.....	17
2. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA.....	18
2.1. Co-desarrollo de expectativas:	19
2.2. Revisión de la definición de los riesgos del negocio	20
2.3. Diseño del Plan de Auditoría	21
2.4. Ejecución del Plan de Auditoría	23
2.5. Comunicación de los resultados	34
2.6. Seguimiento a planes de acción	34
3. ACTIVIDADES RECURRENTES DE AUDITORÍA	35
4. AUDITORÍAS O PROYECTOS ESPECIALES	35
5. FUNCIÓN DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA PREVENCIÓN DE FRAUDE	36
6. AUDITORÍA INTERNA Y AUTOCONTROL.....	39

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura de Procesos	3
Gráfico 2: Definición de Cadena de Valor	4
Gráfico 3: COSO (2013) - Componentes.....	5
Gráfico 4: Relación de los componentes y principios	8
Gráfico 5: Componentes de la Auditoría Interna	9
Gráfico 6: Direccionamiento Estratégico	13
Gráfico 7: Tecnología que soporta el proceso de Auditoría.....	14
Gráfico 8: Metodología de Auditoría Interna Basada en Riesgos.....	18
Gráfico 9: Revisión del Establecimiento de los Criterios para la Administración de Riesgos... 	20
Gráfico 10: Definición de Procesos Prioritarios I	21
Gráfico 11: Descripción de Control	29
Gráfico 12: Diseño e importancia del Control.....	29
Gráfico 13: Técnicas de Auditoría para la ejecución de pruebas.....	33
Gráfico 14: Seguimiento a Planes de Acción.....	36
Gráfico 15: Triángulo del Fraude.....	40
Gráfico 16: Tamaño de la muestra.....	46

PARTE I

Disposiciones Generales

1. Objetivo del Manual

Definir el rol de la Función de Auditoría Interna dentro de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP, sirviendo de guía a los trabajadores de la Dirección de Control Interno sobre aspectos como objetivos, funciones, relaciones, políticas y normas a aplicar en el desarrollo de la Auditoría Interna.

2. Alcance del Manual

El alcance del Manual de Auditoría Interna incluye los lineamientos específicos para la función y el desarrollo de Auditoría Interna en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP, incluyendo su interacción con las diferentes áreas y procesos de la Empresa y entes externos.

3. Marco Conceptual

Este capítulo describe los elementos del marco conceptual para el desarrollo de la Auditoría Interna y su interacción con el Sistema de Control Interno.

3.1 Estructura de Procesos

La estructura de procesos representa la forma en la que transversalmente la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP ha organizado sus operaciones para el cumplimiento de sus objetivos; a continuación, se ilustran las definiciones básicas relacionadas con la estructura de procesos:

Gráfico 1: Estructura de Procesos

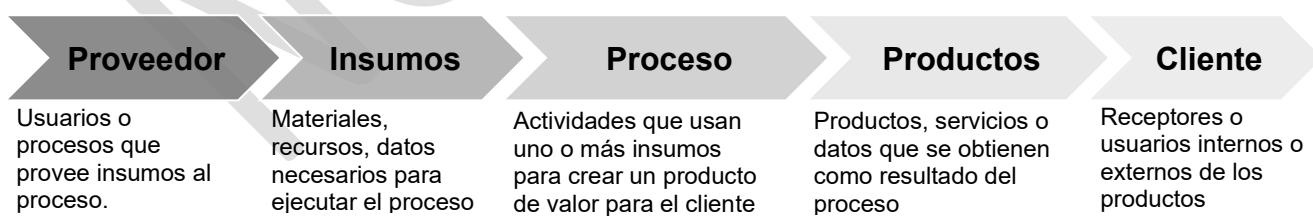
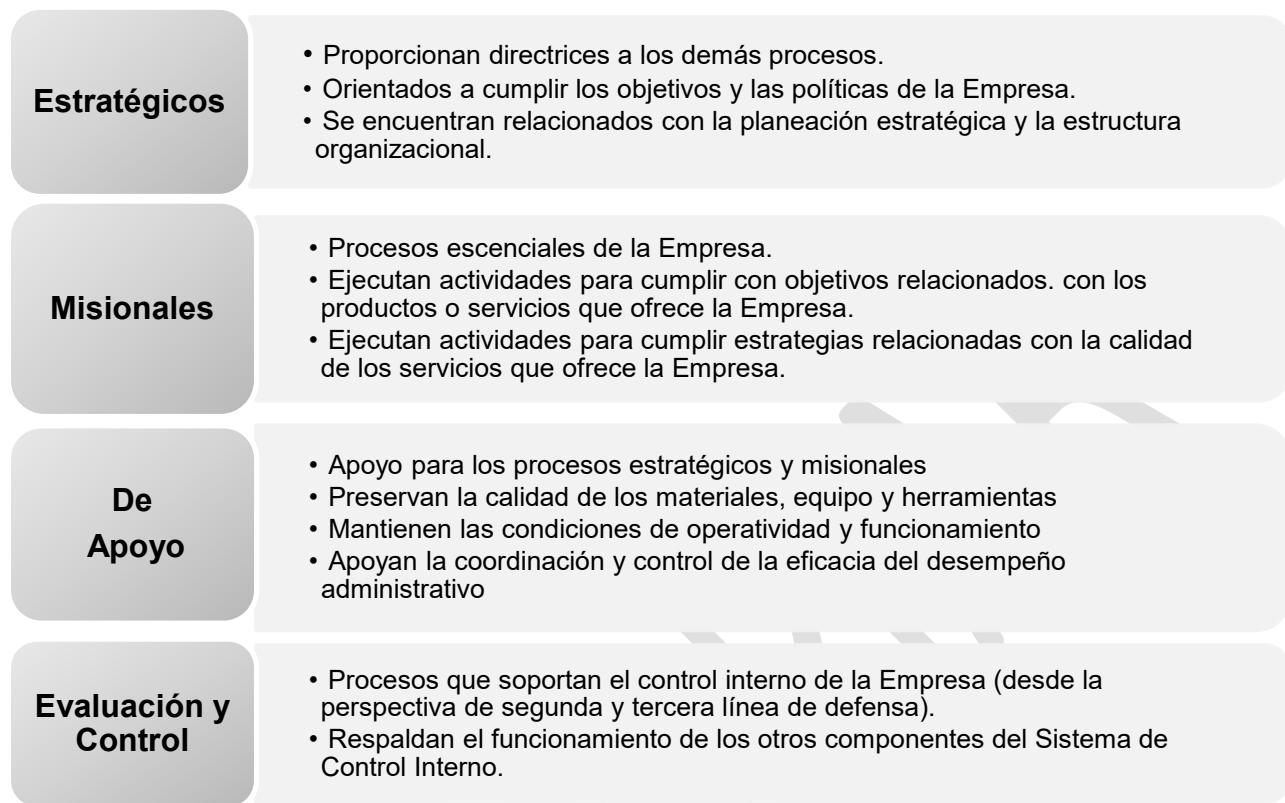


Gráfico 2: Definición de Cadena de Valor

De acuerdo con las definiciones de la Empresa los procesos se clasifican en los siguientes grupos:



3.2 Esquema de Gobierno

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP basa su gestión en el Código de Ética, pautas de conducta y buenas relaciones en la Empresa. Éste es un instrumento que tiene por objeto adoptar medidas respecto a las prácticas de administración y a la conducta de sus funcionarios, al manejo de su información y al conocimiento público de su gestión. Así mismo, incluye las normas y políticas de conducta a la que deben ceñirse todos los trabajadores.

3.3 Enfoque del Sistema de Control Interno

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S cuenta con un Sistema Integrado de Gestión¹, que involucra diferentes sistemas y se basa en los marcos conceptuales de control y referencia como COSO, ISO 9001, ISO 14001 e ISO IEC 17025 y Gobierno Digital, desarrollados bajo el enfoque de las prácticas líderes.

¹El Sistema Integrado de Gestión hace referencia a la coordinación efectiva de las diferentes funciones de control interno de la Empresa con el fin de evitar brechas en los controles o duplicidad innecesaria de cubrimiento.

COSO – Descripción de sus Componentes y Principios

Gráfico 3: COSO (2013) - Componentes



1. Ambiente de Control

Es la base fundamental para los otros componentes del Sistema de Control Interno (SCI). Este componente establece la actitud general, conciencia y acciones de la Alta Dirección, los dueños de procesos y otros, con respecto a la importancia del control interno. Corresponde a los elementos de la cultura organizacional que fomentan todos los integrantes (principios, valores y conductas orientadas hacia el control).

2. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes (tanto internos como externos) relacionados con el logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. Permite a la Empresa considerar el grado en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. Incluye igualmente la gestión de los riesgos de fraude.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto. La metodología de evaluación del riesgo de una Empresa normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Igualmente, a partir de los cambios sugeridos por el marco COSO actualizado en 2013, la evaluación de los riesgos debe incluir los conceptos de *velocidad* y *persistencia de los riesgos* como criterios para evaluar la criticidad de los riesgos.

- La *velocidad del riesgo* se refiere a la rapidez con la que impacta un riesgo en la organización una vez este se ha materializado, es decir, hace referencia al ritmo con el que se espera que la entidad experimente el impacto.
- La *persistencia de un riesgo* hace referencia a la duración del impacto después de que el riesgo se haya materializado.

3. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la Empresa a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la Empresa, a todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control son de tipo: preventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales.

4. Información y Comunicación

Los sistemas de información y comunicación son necesarios en todos los niveles de la Empresa para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo. Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la Empresa cumplir con sus responsabilidades. La información relevante puede ser obtenida de fuentes internas y externas, y debe ser comunicada y fluir por la Entidad en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).

Así mismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la Empresa como son: la ciudadanía, los proveedores y entes de control.

5. Actividades de Monitoreo

Las actividades de monitoreo comprenden un proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo en la Empresa.

Puntos a considerar:

- ▶ La Función de Control Interno hace parte del componente de Monitoreo del Sistema de Control Interno, teniendo como uno de sus objetivos principales, monitorear y fortalecer el Sistema de Control Interno de la Empresa.
- ▶ Se realizan evaluaciones continuas del control interno durante el curso normal de las operaciones donde el personal obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.
- ▶ El dueño de proceso: (1) implementa las recomendaciones de control interno de los auditores internos y entes de control, (2) corrige las deficiencias conocidas en forma oportuna, y (3) responde apropiadamente a los informes y las recomendaciones.
- ▶ En el componente de monitoreo se determina si el sistema y estructura de control interno establecido en la Empresa, funciona a través de evaluaciones internas (Auditoría Interna) y externas realizadas por los Entes de Control.

Principios de Control Interno

A partir de los cambios sugeridos por el marco COSO actualizado en 2013, se utiliza un enfoque basado en 17 principios alineados a cinco componentes. Cuando no se está cumpliendo un principio, existe algún tipo de deficiencia de control interno. La gráfica 4 contiene un resumen de los 17 principios relacionados con los componentes mencionados.

Gráfico 4: Relación de los componentes y principios

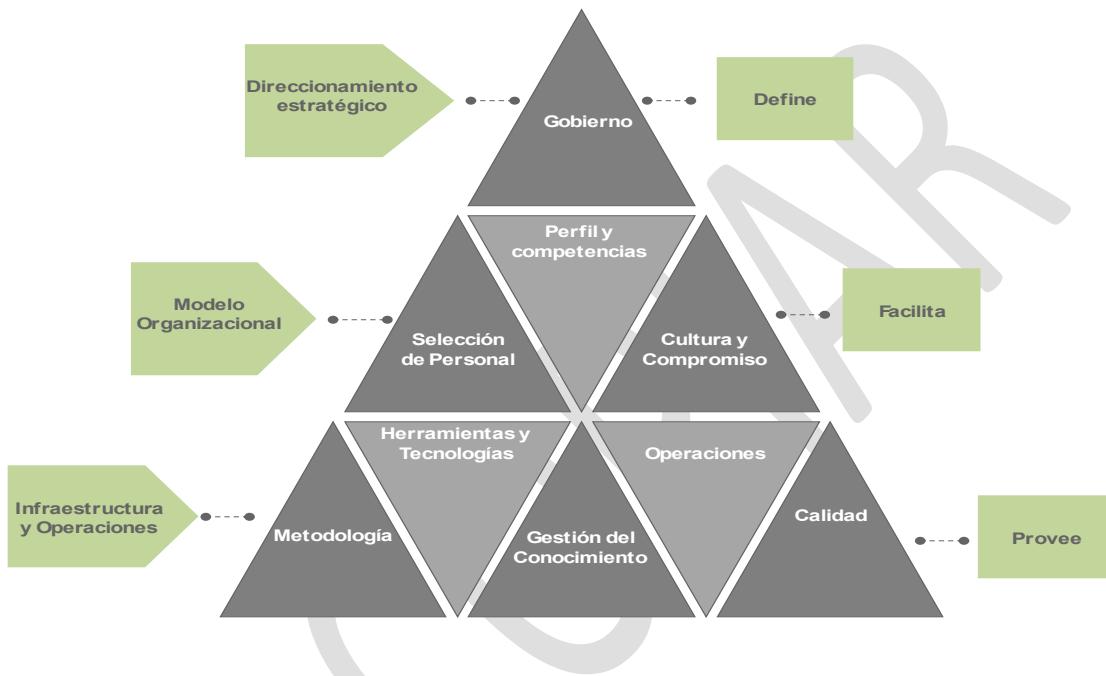
Componentes	1. Ambiente de Control	1. Se demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos 2. La Junta Directiva demuestra su independencia de la Administración y ejerce funciones de supervisión 3. La Administración, con supervisión de la Junta, establece la estructura, líneas de reporte, autoridad y la responsabilidades. 4. La Organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes 5. La Organización establece y refuerza la responsabilidad y rendición de cuentas.
	2. Evaluación de Riesgos	6. Se especifican los objetivos para permitir la identificación de los riesgos. 7. La organización identifica y evalúa los riesgos 8. La Organización gestiona el riesgo de fraude. 9. Se identifican y evalúan cambios importantes que podrían impactar el sistema de control interno.
	3. Actividades de Control	10. Se seleccionan y desarrollan actividades de control. 11. Se seleccionan controles general de TI 12. Se implementan las actividades de control a través de políticas y procedimientos
	4. Información y Comunicación	13. Se genera información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno 14. Comunicación Interna 15. Comunicación Externa
	5. Actividades de Monitoreo	16. Se lleva a cabo periódicamente evaluaciones independientes 17. Se evalúa y comunica las deficiencias

PARTE II
FUNCTION DE AUDITORÍA INTERNA

1. Definición de la Función de Auditoría Interna

La auditoría Interna como parte integral de los componentes de monitoreo de COSO, establece los parámetros para el desarrollo de su función. La función de Auditoría Interna se basa en la ejecución de los siguientes componentes:

Gráfico 5: Componentes de la Auditoría Interna



1.1 Misión

Proveer servicios objetivos e independientes de aseguramiento, cumplimiento y asesoría diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de la Empresa orientados al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP, teniendo en cuenta la administración de los riesgos y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

1.2 Visión

Ser un Área de apoyo estratégica que facilite generar, mantener y fortalecer la cultura de gestión de riesgos y autocontrol al interior de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP.

1.3 Foco Estratégico

Ser un Área de apoyo que permita ofrecer servicios de aseguramiento y consulta a partir de evaluaciones independientes donde se identifican riesgos y se prueban controles para la definición de planes de acción por parte de la Empresa, mediante el uso e incorporación de prácticas internacionales reconocidas. Las principales actividades que se desarrollarán en tal sentido son:

A. Fortalecimiento y sostenibilidad de la cultura de autocontrol

- Aplicación de mejores prácticas.
- Capacitación y sensibilización continua.
- Comunicación y retroalimentación de los trabajos desarrollados.
- Monitoreo y actualización constante de riesgos de acuerdo con programa de trabajo definido.
- Definición y aplicación de métricas para optimizar el sistema de acuerdo con estándares definidos.

B. Asesoría y Aseguramiento

- Atención de consultas y orientación, desde la perspectiva de riesgo y control, en procesos de alto impacto a nivel estratégico y operativo.
- Identificación y seguimiento a las oportunidades de mejora, sobre los riesgos de alto impacto, en los procesos de la Empresa.
- Asesoría en la definición y el análisis de los planes de acción para cubrir las oportunidades de mejora en los procesos.

1.4 Naturaleza e Independencia

La función de Auditoría Interna está diseñada para evaluar, de forma independiente, el control interno de la Empresa como base para prestar un servicio constructivo y de protección a la administración, visualizándose así como un proceso de apoyo a la Alta Dirección, cuyo carácter idóneo, independiente y objetivo le proporciona a la Empresa una información razonable de que se está llevando un adecuado control interno, midiendo y valorizando la eficacia y eficiencia de todos los controles establecidos por la administración, en aras del cumplimiento de los objetivos de negocio y con apego al marco jurídico correspondiente.

Este carácter objetivo e independiente se logra si los funcionarios que participan en la función de Auditoría Interna se abstienen de participar en decisiones, actividades, operaciones y otras labores que corresponden a la Administración.

La función de Auditoría Interna tiene una visión facilitadora y pone a disposición de la Empresa el conocimiento, especialización y experiencia del equipo, para apoyar proyectos que complementen los procedimientos y sistemas de las diferentes áreas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el personal de auditoría interna que preste este tipo de servicios, no podrá realizar funciones de aseguramiento (evaluación) sobre los procesos de la Empresa.

Para proporcionarle independencia a la función de Auditoría Interna, su personal reporta a la Dirección de Control Interno quien responde administrativamente ante la Gerencia y, funcionalmente, ante el Comité de Auditoría.

1.5 Objetivos

La función de Auditoría Interna realiza una actividad independiente y objetiva de apoyo y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Empresa. Ayuda a que ésta cumpla sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad y eficacia de los controles de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la Empresa, normas internas y normas establecidas por los entes de control.

Los objetivos específicos de la función de Auditoría Interna son:

- Monitorear y ayudar a fortalecer el Sistema de Control Interno.
- Evaluar los procesos, políticas y procedimientos de la Empresa enfocándose en sus riesgos y controles.
- Apoyar metodológicamente en la identificación y evaluación de los riesgos potenciales que afecten la operación de la Empresa.
- Asesorar a la Empresa en el fortalecimiento de la cultura de autocontrol.
- Ejecutar actividades de monitoreo del control interno.
- Revisar y evaluar el cumplimiento de requerimientos regulatorios de acuerdo con el plan de auditoría definido.
- Verificar la implementación de acciones que permitan prevenir y detectar fraudes.
- Revisar la suficiencia de los controles establecidos para procurar el cumplimiento de políticas, planes, procesos y objetivos del negocio.
- Hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas para verificar que se han tomado acciones de remediación y de esta forma verificar el grado de exposición de la Empresa a riesgos identificados.
- Propender por la aplicación metodológica de las prácticas líderes.

1.6 Autoridad

La función de Auditoría Interna es parte integral del Gobierno Corporativo y por la cual puede conocer, evaluar e identificar oportunidades de mejora en cada uno de los procesos y áreas de la Empresa. Los funcionarios o directivos de la Empresa deben brindar la información y explicaciones necesarias para la ejecución de la función de Auditoría Interna, teniendo en cuenta que apunta a promover controles efectivos a un costo razonable. Para lograr esto, está autorizada en el curso de sus actividades para:

- Tener accesos irrestrictos a todas las áreas, funciones, registros, propiedades y personal de la Empresa, considerados necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Tener acceso irrestricto a la Junta Directiva o Comité de Auditoría y sus miembros.
- Asignar sus recursos, establecer frecuencias, seleccionar temas, determinar el alcance y aplicar las técnicas requeridas para alcanzar sus objetivos.
- Obtener de todos los funcionarios de niveles operativos y directivos de la Empresa, asistencia, explicaciones e información necesarias dentro del desarrollo de sus actividades y en un período de tiempo razonable.

Los miembros de la función de Auditoría Interna no están autorizados para:

- Desarrollar o adelantar tareas operativas para otras áreas de la Empresa.
- Ejecutar o aprobar transacciones contables externas a la función de Auditoría Interna.
- Dirigir las actividades de otros miembros de la Empresa, salvo de aquellos empleados que han sido formalmente designados al equipo de Auditoría Interna en forma permanente o temporal.

1.7 Alcance

El alcance del trabajo de la función de Auditoría Interna es determinar si el sistema de gestión de riesgos, controles y el proceso de gobierno de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP, son adecuados para proporcionar una seguridad razonable en relación con:

- Los riesgos están apropiadamente identificados y administrados.
- Existe una interacción adecuada entre los diferentes grupos de gobierno.

- Las acciones de los empleados cumplen con las políticas, estándares, procedimientos, leyes y regulaciones aplicables a la Empresa.
- Los programas, planes y objetivos de la Empresa son desarrollados y alcanzados.
- Los aspectos legislativos y regulatorios que impactan la Empresa son reconocidos y administrados apropiadamente.
- La calidad y el mejoramiento continuo es fomentado en el proceso de control y autocontrol de la Empresa.

1.8 Responsabilidad

La función de Auditoría Interna es responsable de:

- Preparar un plan anual de auditoría flexible basado en la metodología definida, alineada con el modelo de administración de riesgos y las necesidades puntuales de la Alta Dirección, la Junta Directiva o el Comité de Auditoría.

Este plan provee información sobre la evaluación de riesgos, el orden actual de prioridad de los proyectos de auditoría y cómo deben ser desarrollados. Así mismo, debe ser presentado al Comité de Auditoría para su aprobación.

Cuando sea necesario, la función de Auditoría Interna debe realizar ajustes al Plan de Auditoría durante el año, incluyendo las actividades o proyectos especiales solicitados por la Alta Dirección o la Junta Directiva, los cuales deberán ser aprobados por el Comité de Auditoría.

- Implementar el Plan de Auditoría aprobado.
- Someter a consideración de la Gerencia o Junta Directiva el presupuesto anual de funcionamiento del Área de Auditoría Interna.
- Realizar una evaluación detallada de la efectividad y adecuación del Sistema de Control Interno, en las áreas y procesos de la Empresa que resulten relevantes, abarcando entre otros aspectos los relacionados con la administración de riesgos de la Empresa, los sistemas de información, administrativos, financieros y tecnológicos, incluyendo los sistemas electrónicos de información y los servicios electrónicos.
- Evaluar tanto las transacciones como los procedimientos de control involucrados en los diferentes procesos o actividades de la Empresa, en aquellos aspectos que considere relevantes.
- Revisar los procedimientos adoptados por la administración para garantizar el cumplimiento con los requerimientos legales y regulatorios, códigos internos y la implementación de políticas y procedimientos.
- Verificar en sus auditorías la eficacia de los procedimientos adoptados por la administración para asegurar la confiabilidad y oportunidad de los reportes a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y otros entes de control.
- Contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de la Empresa, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.
- Presentar comunicaciones e informes periódicos a la Junta Directiva, al Comité de Auditoría o a la Gerencia cuando lo estime conveniente, sobre el resultado del ejercicio de sus funciones.

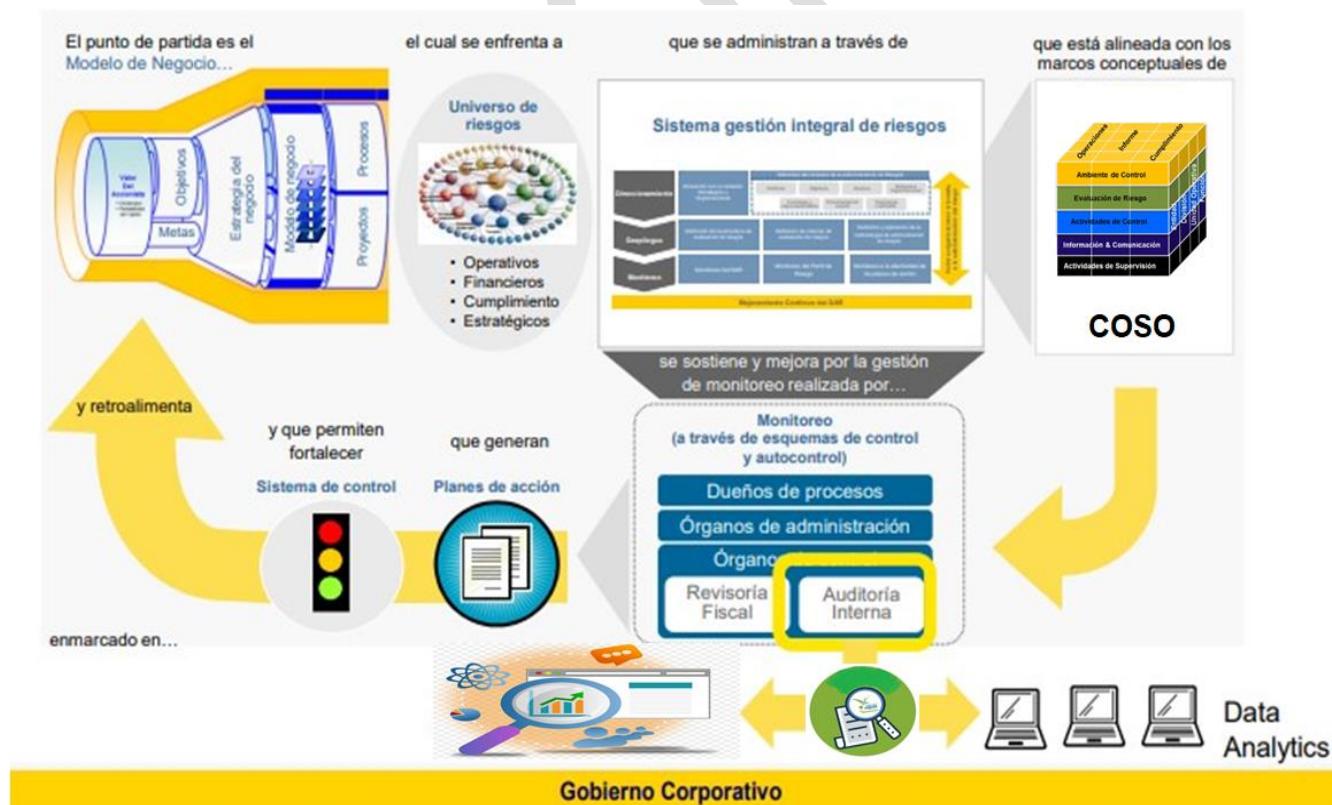
- ▶ Hacer seguimiento a los controles establecidos por la Empresa, mediante la revisión de la información contable y financiera.
 - ▶ Evaluar los problemas encontrados y solicitar las acciones de mejoramiento correspondientes.
 - ▶ Presentar a la Junta Directiva, a través del Comité de Auditoría por lo menos al cierre de cada ejercicio, un informe acerca de los resultados de su labor, incluyendo, entre otros aspectos, las deficiencias detectadas en el Sistema de Control Interno.
 - ▶ Mantener al equipo de Auditoría Interna con los conocimientos, aptitudes, experiencia y competencias suficientes para alcanzar los objetivos y desarrollar efectivamente su función.

1.9 Estrategia

La estrategia de la función de Auditoría Interna indica cómo el Área desarrollará el alcance planteado. La estrategia de esta función está basada en el entendimiento de los procesos de la Empresa, para establecer los riesgos del negocio y a partir de estos riesgos determinar y priorizar los procesos asociados, para así concentrarse en los procesos de mayor impacto para la Empresa.

Sumado a la priorización de procesos, la estrategia de la función de Control Interno se complementa con la evaluación de los componentes descritos en el Marco de Control COSO.

Gráfico 6: Direccionamiento Estratégico



Elementos de la Estrategia:

1. Evaluación del sistema de control interno de la Empresa.
2. Maximizar la cobertura de la auditoría en los procesos impactados por los riesgos a los que está expuesta la Empresa.
3. Desarrollar actividades de auditoría determinadas con base en las necesidades de la Alta Dirección, experiencia previa de la Empresa y las disposiciones regulatorias.

2. Infraestructura de la Función de Control Interno

2.1 Estructura Organizacional de la función

La función de Auditoría Interna de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP es responsabilidad de la Dirección de Control Interno, quien depende administrativamente de la Gerencia y funcionalmente del Comité de Auditoría.

2.2 Tecnología Habilitante

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP cuenta con herramientas de usuario final que soportan el desarrollo del proceso de Auditoría Interna asociadas a cada una de las etapas de su metodología.

Gráfico 7: Tecnología que soporta el proceso de Auditoría



2.3 Medición de la Función de Auditoría Interna

A través de un mecanismo de medición de la función de Auditoría Interna, se busca establecer el grado de cumplimiento del Plan de Auditoría definido para la vigencia.

2.4 Interacción entre la Dirección de Control Interno y los Entes Externos

Teniendo en cuenta que la Dirección de Control Interno es un componente dinamizador del Sistema de Control Interno, debe ser quien canalice los requerimientos de los organismos de control para facilitar su labor.

En otras palabras, la Dirección de Control Interno sirve de puente entre los entes externos y la Empresa misma, y para ello debe identificar previamente la información relevante y pertinente que estos requieran, así como los funcionarios idóneos para atender sus requerimientos.

En consideración a este rol, los entes externos han regulado la forma como estas dependencias deben presentar información dentro de los cuales se destacan las siguientes:

- Contaduría General de la Nación
- Contraloría General de la República
- Contraloría Municipal de Pereira
- Departamento Administrativo de la Función Pública
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
- CRA Comisión de regulación de Agua potable
- Corporación Autónoma Regional - CARDER

2.5 Metodología de Capacitación

El plan de capacitación de los profesionales adscritos a la Dirección de Control Interno se realiza con el fin de fortalecer y actualizar los conocimientos profesionales en Auditoría Interna.

Este plan de capacitación estará enfocado en temas de Control Interno, Manejo de Auditorías y Riesgos. Así mismo se establece como mínimo una “1” capacitación al año. Buscando siempre el cumplimiento de la misión, los objetivos del Área y el logro de la visión que busca altos niveles de idoneidad, eficiencia y eficacia en las personas que hacen parte del equipo de Control Interno.

PARTE III
PROCESO Y METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA

1. ENFOQUE DE AUDITORÍA INTERNA Y PRÁCTICAS LÍDERES

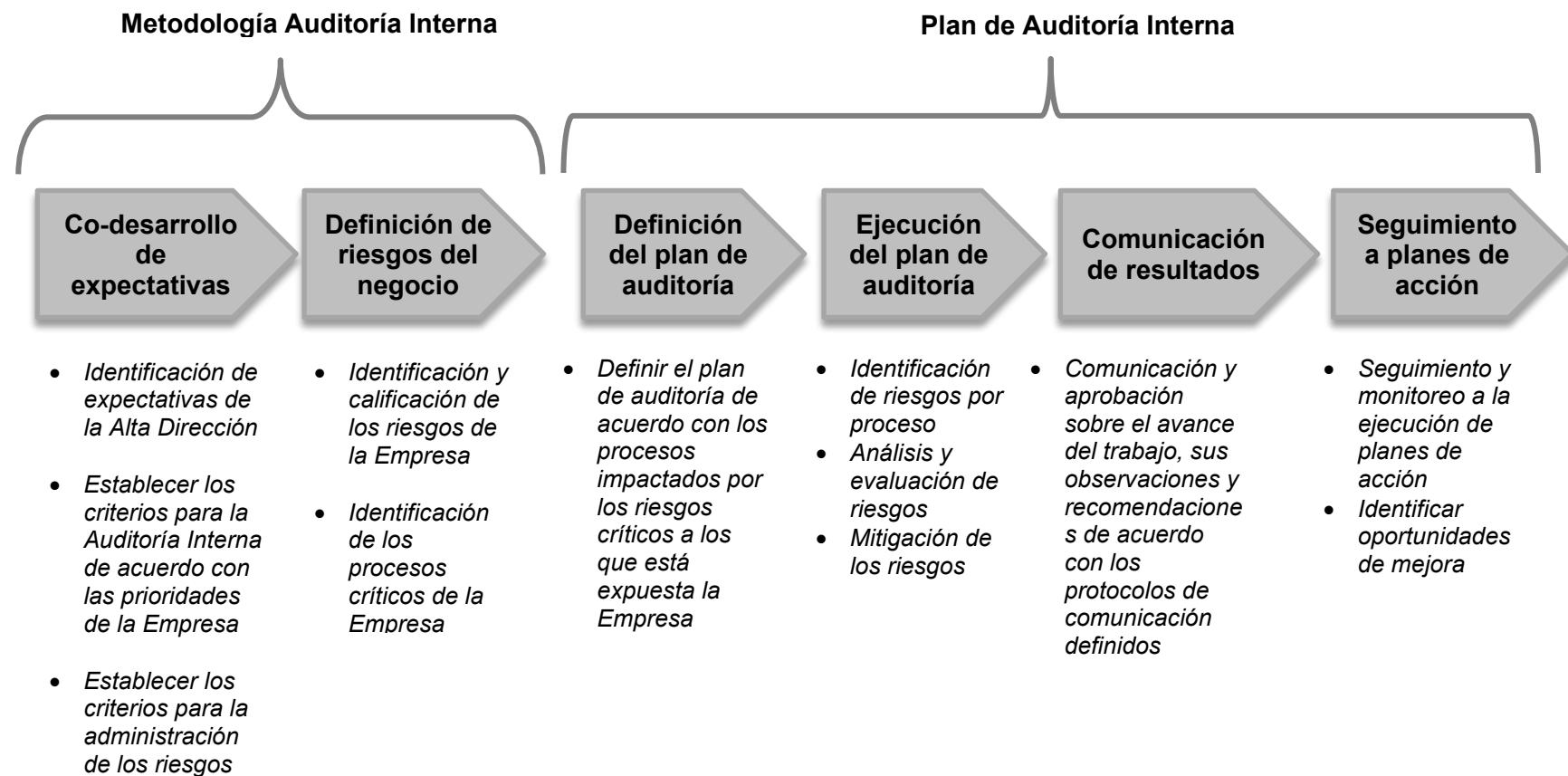
A través del tiempo se han desarrollado una serie de actividades, procedimientos y procesos que han resultado exitosos. Por este motivo, las organizaciones las han utilizado llegando a considerarlas como herramientas generalmente aceptadas y valiosas para la función de Auditoría Interna y consideradas como “Prácticas Líderes o Mejores Prácticas”.

A continuación, se relacionan algunas de ellas, las cuales pueden ser puestas en práctica durante el desarrollo de la función de Auditoría Interna:

- ▶ Autoevaluación de Control: Técnica utilizada en auditorías o en reemplazo de éstas, para evaluar el riesgo, y las fortalezas y debilidades del control. La autoevaluación requiere la participación de la Alta Dirección y del personal en el proceso de evaluación.
- ▶ Asociación con la Alta Dirección:
 1. Incluir el aporte de todas las subgerencias y direcciones en el proceso de evaluación de riesgo y al momento de definir el Plan de Auditoría Anual.
 2. Compartir las auditorías propuestas con los dueños de procesos con anticipación a la revisión y permitir recomendaciones sobre el alcance de la auditoría.
- ▶ Desempeño del Personal: Introducción de herramientas mecanizadas con el fin de aumentar la productividad de los auditores y ayudar a establecer objetivos y medidas de desempeño.
- ▶ Comunicación Eficaz:
 1. Elaboración de informes de fácil interpretación con resumen ejecutivo e información clara y concisa.
 2. Suministro de informes ejecutivos, a la Alta Dirección, Junta Directiva y/o Comité de Auditoría, resaltando los aspectos más significativos de la ejecución de la auditoría.
 3. Adopción de este manual, para el direccionamiento de la función de Control Interno.
- ▶ Desarrollo del Personal: La función de Auditoría Interna requiere formación continua e integral, para que el personal se mantenga actualizado en temas de auditoría, la profesión y ofrezca valor a los dueños de proceso y Alta Dirección.
- ▶ Incorporar tecnología en los procesos de auditoría y seguimiento para incrementar la eficiencia de la función de auditoría en toda la organización.
- ▶ Medición del Desempeño: La medición del desempeño es útil para establecer objetivos anuales para la actividad de la función de Auditoría Interna, para realizar presentaciones ante la Alta Dirección, la Junta Directiva o el Comité de Auditoría y desempeñar las tareas con eficacia.

2. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA

Gráfico 8: Metodología de Auditoría Interna Basada en Riesgos



A continuación, se presenta la descripción de cada una de las etapas requeridas de la metodología de Auditoría Interna basada en riesgos. Este corresponde a un proceso cíclico que se repite anualmente, mediante la definición y ejecución del Plan de Auditoría Interna.

2.1. Co-desarrollo de expectativas:

La etapa de co-desarrollo de expectativas está compuesta por los siguientes elementos:

- ▶ Entendimiento de las necesidades de la Empresa
- ▶ Criterios para la identificación de riesgos

A. Entendimiento de las necesidades

Objetivos:

- ▶ Identificación de las expectativas y objetivos de la Alta Dirección, respecto a la función de Auditoría Interna.
- ▶ Entendimiento de objetivos y estrategias del negocio.
- ▶ Establecimiento de los criterios para la definición del Plan de Auditoría de acuerdo con las prioridades de la Empresa.

Actividades para Desarrollar:

1. Realizar el entendimiento de objetivos y estrategias del negocio.
2. Realizar el entendimiento de la estructura operativa de la Empresa (red de procesos).

La Auditoría Interna debe informarse sobre los objetivos del negocio y las estrategias a seguir en un periodo de tiempo determinado. De igual forma debe conocer los objetivos de los procesos cuando se esté aplicando la metodología a nivel de proceso.

Herramientas y Técnicas:

- ▶ Sesiones de trabajo.

B. Revisión de la existencia de criterios para la identificación y evaluación de riesgos

Objetivo:

- ▶ Revisar el establecimiento de los criterios necesarios para la administración de los riesgos por parte de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP.

Gráfico 9: Revisión del Establecimiento de los Criterios para la Administración de Riesgos



Actividades a Desarrollar:

1. Evaluar los riesgos y controles, identificados por los líderes en los subprocesos desde el área de riesgos, teniendo en cuenta el apetito de riesgo definido para la Empresa.
2. Revisar cuales son los niveles de la probabilidad de ocurrencia plasmados por el área de riesgo.
3. Identificar los niveles de impacto de ocurrencia de los riesgos definidos.
4. Entender el impacto cualitativo estructurado y su enfoque, “reputacional, de cumplimiento u operativo”.

2.2. Revisión de la definición de los riesgos del negocio

Objetivo:

- Revisar la calificación de los riesgos del negocio.
- Identificar los procesos prioritarios.

Actividades a Desarrollar: Coordinar integralmente con el área de riesgos, los aspectos generales para:

1. Evaluar la identificación de los riesgos estratégicos
2. Revisar el mapa de riesgos del negocio.
3. Validar la definición de los procesos prioritarios, para fundamentar el plan de auditoría aplicando la herramienta diseñada por control interno.

La Identificación de los procesos críticos de la Empresa se hace teniendo en cuenta:

Gráfico 3: Definición de Procesos Prioritarios I



Así mismo se deben considerar los siguientes aspectos:

- ▶ Evaluación de objetivos de nivel de entidad
- ▶ Evaluación de riesgos de la Empresa
- ▶ Evaluación de las necesidades de la Gerencia

2.3. Diseño del Plan de Auditoría

Objetivo: Maximizar la cobertura de la auditoría en los procesos impactados por los riesgos críticos a los que está expuesta, teniendo en cuenta los criterios previamente definidos (expectativas y riesgos)

Actividades a Desarrollar:

1. Desarrollar el Plan Anual de Auditoría Interna: Este plan se realiza de acuerdo con el análisis para identificar los procesos prioritarios de la Empresa. Se deben definir las prioridades de acuerdo con los resultados de estos análisis. Según las prácticas de referencia de la auditoría interna basada en riesgos, el Plan Anual de Auditoría Interna, utiliza los siguientes insumos o entradas para su desarrollo:

- ▶ **Expectativas de la Alta Dirección:** Para el Plan Anual de Auditoría Interna, se desarrolla una o incluso varias sesiones en el año, para la identificación de expectativas de la Alta Dirección respecto a los aspectos relevantes que deben ser considerados como insumos del plan anual, dichas sesiones pueden incluir la participación del personal directivo de la Empresa o el insumo previo de estos desarrollado mediante consultas (encuestas, talleres o sesiones de trabajo previas). Esta actividad está alineada con lo descrito en punto 2,1 de Codesarrollo de expectativas. Literal A. Entendimiento de las necesidades de la Entidad.
- ▶ **Priorización de procesos desde la evaluación de riesgos:** Teniendo en cuenta los criterios para la identificación y evaluación de riesgos definidos por la Empresa (alineado con punto

2.1 Literal B y punto 2.2), como insumo para el plan se debe considerar como prioritarios los procesos con riesgos residuales críticos y altos.

- ▶ **Medición, Rotación y Seguimiento:** Como tercer criterio de priorización, según prácticas de referencia un proceso debería ser auditado al menos una vez cada cinco años, por lo que se deben verificar los procesos que no han sido evaluados en los últimos cuatro años para ser tenidos en cuenta dentro del plan anual.
- ▶ **Mapa de Aseguramiento:** Es importante incluir como criterio un análisis detallado de todos los subprocessos de la organización, con base en el nivel de cobertura que resulte del mapa de aseguramiento. Igualmente se debería incluir un capítulo de medición, en donde se evalúa el comportamiento de los indicadores del subprocesso y finalmente, se debe incluir el componente de seguimiento a planes de acción resultantes de auditorías anteriores, teniendo en cuenta que es responsabilidad de la Auditoría Interna hacer seguimiento de la efectividad de los planes de acción que formulan y ejecutan los dueños de proceso.
- ▶ **Proyectos especiales o auditorías no planeadas:** Una práctica de referencia es incluir como insumo para el plan proyectos especiales que adelanta la Empresa relacionados con Iniciativas claves o cambios en negocios entre otros (ej. Plan de Obras e Inversiones Regulado POIR, Proyectos de Ingeniería, nuevos negocios etc.)
- ▶ **Actividades normativas o recurrentes:** Por último, debe existir un tiempo destinado al desarrollo de informes normativos o reportes periódicos a entes de control, que apliquen a la entidad tales como Informe de Avance del Programa de Transparencia y Ética Pública, Informe de Control Interno Contable, Informe de Control Interno Ejecutivo Anual, Seguimiento Semestral a PQRS, Informe de Derechos de Autor etc.

Teniendo en cuenta los anteriores insumos se debe priorizar cuales procesos serán auditados, los seguimientos a planes de acción a desarrollar, y posibles proyectos especiales y los tiempos dedicados a cada uno de los trabajos de auditoría, según la disponibilidad de recursos (horas-hombre por año). El único elemento que no admite excepciones en la priorización son las actividades normativas o recurrentes.

Como resultado no todos los riesgos y procesos son cubiertos en el plan anual, se debe recordar que el objetivo del plan es “maximizar la cobertura de la auditoría en los procesos impactados por los riesgos críticos a los que está expuesta la Empresa.”

En general, un plan anual de auditoría debe incluir:

- ▶ Auditorías por proceso
- ▶ Informes normativos o recurrentes
- ▶ Proyectos especiales
- ▶ Actividades de seguimiento

2. Presentar y obtener aprobación del Plan de Auditoría por parte del Comité de Auditoría.

Es importante identificar para cada proceso cuál será el alcance de la Auditoría, es decir, cuáles subprocessos se evaluarán a través de auditorías por proceso, cuáles a través de actividades recurrentes, cuáles proyectos especiales y la explicación de los motivos por los cuales pueden no ser evaluados algunos de los procesos de la red de procesos de la entidad. Así mismo determinar el alcance, objeto y recursos requeridos

La duración de la ejecución de las etapas requeridas para realizar las auditorías de procesos puede variar dependiendo de aspectos tales como el nivel de conocimiento del proceso por parte del auditor, complejidad del proceso y oportunidad en el suministro de evidencias. Sin embargo, pueden considerarse las siguientes pautas para la distribución del tiempo destinado para la planeación y ejecución de las auditorías de procesos:

- Codesarrollo de expectativas sobre la auditoría a desarrollar
- Definición de riesgos de los procesos a auditar
- Definición y ejecución del programa de auditoría de los procesos a auditar
- Comunicación de resultados de la auditoría a los procesos
- Seguimiento a planes de acción

El Plan de Auditoría debe ser presentado para conocimiento a la Alta Dirección (Gerencia) y debe ser llevado al Comité de Auditoría para su aprobación. El Comité de Auditoría es responsable de hacer observaciones y recomendaciones al plan. En caso de que sea necesario, se pueden realizar ajustes al plan de auditoría durante el año. Estos cambios deberán ser presentados y aprobados por la Alta Dirección (Gerencia) y/o Comité de Auditoría.

Herramientas y Técnicas:

- Talleres
- Sesiones de trabajo

Productos / Entregables:

- Plan de Auditoría aprobado, el cual incluye:
 - Auditorías por subprocesso
 - Informes normativos o recurrentes
 - Proyectos especiales
 - Actividades de seguimiento - Seguimiento POIR
 - Fechas para su ejecución

2.4. Ejecución del Plan de Auditoría

La etapa de ejecución del Plan de Auditoría está compuesta por las siguientes fases:

- Realizar pruebas de entendimiento de procesos para identificar los riesgos por subprocesso.
- Análisis y evaluación de riesgos y controles.
- Ejecución de pruebas a los controles identificados.
- Redacción de observaciones y definición de recomendaciones con base en mejores prácticas para el proceso.
- Acompañamiento en la definición de planes de acción por parte de los líderes de proceso, asociados a las observaciones obtenidas de las pruebas realizadas.
- Elaboración del Informe con los resultados obtenidos de las pruebas.
- Socialización del Informe de resultados.

A. Identificación de riesgos por proceso

Objetivo: Identificar el qué, por qué y cómo pueden surgir los riesgos en cada uno de los procesos.

Actividades a desarrollar:

1. Lograr un entendimiento del proceso a evaluar, identificando como mínimo los siguientes aspectos:

✓ Objetivo del proceso	✓ Flujo de actividades	✓ Entradas y salidas
✓ Factores críticos de éxito	✓ Indicadores de Desempeño	✓ Sistemas que soportan el proceso
✓ Personal involucrado	✓ Documentación relacionada	✓ Normatividad aplicable

Esta información se debe obtener y validar la documentación de procesos existente en la Intranet durante la ejecución del plan.

2. En caso de encontrarse diferencias entre la documentación y el estado actual del proceso, se debe informar para que se realice la respectiva actualización del documento.
3. Identificar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objetivo del proceso.
4. Determinar el origen de los problemas identificados (fallas o insuficiencias).
5. Clasificar los riesgos de acuerdo con las categorías establecidas.
6. Hacer seguimiento a las medidas de mitigación adoptadas para la administración de riesgos.

Herramientas y Técnicas:

- Entrevistas con dueños de procesos – Presencial o Virtual
- Listas de chequeo
- Juicios basados en la experiencia y registros
- Análisis de escenarios
- Pruebas de recorrido

B. Análisis y evaluación de riesgos y controles

Objetivo:

- Conocer el nivel de riesgos inherente y residual al cual está expuesto el proceso.
- Identificar los controles asociados actualmente a los riesgos.

Actividades a Desarrollar:

Las actividades a desarrollar en la fase de análisis y evaluación de riesgos y controles son:

1. Evaluar el perfil de riesgos inherentes por proceso: Evaluar los riesgos inherentes a los procesos (según criterios de calificación de riesgos definidos en la etapa de “Definición de criterios”), sin tener en cuenta el diseño y la eficiencia operativa de los controles existentes.

2. Identificar y evaluar los controles del proceso: A cada riesgo se le deben identificar los controles necesarios con los cuales se busca mitigarlo, teniendo en cuenta:

- El nombre para cada proceso y subproceso.
- El código del riesgo que identifica el control.
- Relacionar el objeto, alcance, variables y actividades de control a desarrollar.
- Hacer una descripción del control en forma detallada.
- Indicar la naturaleza del control: Manual (el control lo ejecuta una persona y su efectividad está condicionada al ser humano), Automático (permite que las variables asociadas al control sean maniobradas a través de los computadores o tecnología especializada), Combinado (el control es aplicado en parte por las personas y en parte por sistemas de información u otra tecnología).
- Realizar un flujo de actividades que lleven al cumplimiento de los objetivos del control.
- Indicar el nombre, cargo y dependencia de la(s) persona(s) responsable(s) del control.
- Establecer frecuencia de aplicación: discrecional, esporádico, periódico o continuo.
- Indicar el nombre, cargo y dependencia de la(s) persona(s) responsable(s) de verificar la correcta aplicación del control y su adecuado funcionamiento.
- Evaluar la frecuencia de revisión del control: diario, semanal, quincenal, mensual.
- Verificar el estado del control: si se encuentra en operación o no.
- Verificar si el control es de carácter preventivo (el control permite anticipar eventos no deseados antes de que sucedan), detectivo (el control asegura que las acciones correctivas sean tomadas para frenar o revertirlas consecuencias de un evento no deseado) o correctivo (se establecen cuando los controles preventivos no funcionan y ya se han presentado hechos que implican pérdidas para la organización).

Frente a los riesgos, los controles deben estar asociados a controles preventivos o a controles correctivos, de acuerdo con su actuación, antes o después de materializarse el riesgo.

2.1 Evaluación de la eficacia de los controles asociados a los riesgos

Se realiza a partir de la evaluación del diseño estructurado, el cual es la base para la ejecución de las etapas de desarrollo, operación y mantenimiento del control. Para cada control en evaluación, tanto de tipo preventivo como correctivo, se deberá calificar cada atributo de diseño y operación para medir la efectividad del control como se observa en la siguiente información:

2.1.1 Ejecución del control: busca transformar la construcción de los controles a través de: el control automático, control combinado o control manual.

Atributos del control	Ponderación de la efectividad del control
Ejecución del control	Automatizado: (5), Combinado: (3), Manual: (1)

2.1.2 Alcance del control: Cuando la efectividad del control se ve afectada, es necesario acudir al universo auditado a través de una muestra parcial (el control actúa sobre la muestra que se vaya a controlar) o total (el control actúa sobre el universo total que se va a controlar).

Atributos del control	Ponderación de la efectividad del control
Alcance del control	Total: (5), Parcial: (1)

2.1.3 Frecuencia de aplicación del control: La frecuencia y tiempo de la medición del control dependen de la naturaleza de la actividad controlada, deben tenerse en cuenta los controles de aplicación continua (están siempre vigentes mientras se desarrolla la actividad controlada), controles de aplicación periódica (se activan en períodos regulares de tiempo), controles de aplicación discrecional o esporádica (se activan durante un lapso de tiempo del desarrollo de la actividad controlada, sin que haya regularidad en los períodos de tiempo).

Atributos del control	Ponderación de la efectividad del control
Frecuencia de aplicación del control	Continuo: (5) Periódico: (3) Discrecional o esporádico: (1)

2.1.4 Información del control: El control requiere de información y a la vez proporciona información acerca del estado de la variable o actividad controlada y del funcionamiento del control mismo. Los requerimientos de información para el correcto funcionamiento del control deben ser establecidos durante su diseño en información. **Estructurada:** está definida la información de entrada, de transformación y de salida, requerida para implementar el control, así como la información que permite detectar y dar respuestas a los errores que se producen durante su ejecución, proporcionando retroalimentación para su mejoramiento. **Medianamente estructurada:** está definida la información de entrada, de transformación y de salida, requerida para implementar el control, pero no está definida la información que permite la detección y respuesta a errores de ejecución del control. **Simple:** el control no tiene definida la información de entrada y salida requerida para su adecuada implementación, así como la información que permite detectar y dar respuesta a los errores que se producen durante su ejecución.

Atributos del control	Ponderación de la efectividad del control
Información del control	Estructurado: (5) Medianamente estructurado: (3) Simple: (1)

2.1.5 Protocolo de ejecución del control: define el protocolo de procesamiento que asegurará la efectiva ejecución del control. Corresponde al diseño de la secuencia de actividades que deben ser implementadas durante la aplicación del control. El diseño del protocolo del control se realiza teniendo en cuenta los flujos de información del control y es el insumo para diseñar la asignación de responsabilidades relacionadas con su operación. El protocolo puede ser **Estructurado:** el control tiene una secuencia lógica y ordenada y permite detectar y dar respuesta a los errores que se producen durante su ejecución, proporcionando retroalimentación para su mejoramiento. **Medianamente estructurado:** el control posee una secuencia moderadamente lógica y no siempre implementa mecanismos de detección y respuesta a errores de ejecución. **Simple:** el control no responde a una secuencia lógica, ordenada y no permite ejecutar fallas en su ejecución.

Atributos del control	Ponderación de la efectividad del control
Protocolo de ejecución del control	Estructurado: (5) Medianamente estructurado: (3) Simple: (1)

2.1.6 Asignación de responsabilidades sobre el control: la segregación de funciones se convierte en uno de los pilares básicos del diseño estructurado de controles y permite lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento del control. Establece el esquema para la delegación de la autoridad para la toma de decisiones y la asignación de la responsabilidad de la acción durante la aplicación, facilitando también, la atención de cualquier desviación durante la ejecución de las actividades del control.

La efectividad del control se incrementa cuando la asignación de las responsabilidades se realiza de manera formal a los involucrados en la ejecución y operación del control. La asignación de la responsabilidad puede ser **asignada y formalizada**: la responsabilidad del control está asignada para cada actividad del protocolo de ejecución del control y se encuentra formalizada. **Asignada y no formalizada**: la responsabilidad del control está asignada para cada actividad del protocolo de ejecución del control, pero no se encuentra formalizada. **No asignada**: la responsabilidad del control no está asignada.

Atributos del control	Ponderación de la efectividad del control
Asignación de responsabilidades sobre el control	Asignada y formalizada: (5) Asignada y no formalizada: (3) No asignada: (1)

2.1.7 Idoneidad del responsable del control: Se requiere establecer el conjunto de capacidades y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que deben cumplir las personas para asumir en condiciones óptimas, la autoridad y responsabilidad.

- Identificar para cada control el responsable, el tipo, la naturaleza y la frecuencia del control. Esta actividad incluye la identificación de controles tecnológicos (generales y de aplicación).

Gráfico 4: Descripción de Control

Tipo de control: Preventivo o Detectivo Naturaleza del control: Manual, Automático, Dependiente de TI Responsable del control: Cargo responsable de ejecutar el control Frecuencia del control: Cada cuanto se ejecuta el control (Anual, Semestral, Mensual, Semanal, Diario, Permanente)

3. Determinar los controles existentes que mitigan cada uno de los riesgos identificados. Validar los controles identificados que no estén asociados a ningún riesgo.
4. Evaluar el diseño de los controles (con respecto al riesgo que está mitigando).
5. Determinar la importancia del control en función del riesgo que mitiga.

Gráfico 5: Diseño e importancia del Control

Diseño del control: Muy Adecuado – Adecuado - Inadecuado Importancia del control: Muy Importante – Importante – Poco Importante
--

Una vez se identifiquen los riesgos y los controles por proceso, se procede a diseñar el Programa de auditoría o de pruebas por proceso.

C. Diseño del Programa de Auditoría

Realizar programas de auditoría específicos por subprocesso. Identificar a cuáles controles se le realizarán pruebas con el fin de evaluar su eficiencia operativa (de acuerdo con los criterios definidos para la evaluación de controles en la etapa de definición de criterios) y elaborar las respectivas pruebas de auditoría.

Objetivos:

- ▶ Planear adecuadamente la auditoría
- ▶ Establecer el propósito de la auditoría
- ▶ Poner en claro los papeles y responsabilidades

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Si el diseño del control es “Inadecuado” no se deben realizar pruebas.
- Las pruebas deben ser parte de las actividades desarrolladas por el auditor.
- Es recomendable que para realizar las pruebas de controles se considere una muestra representativa basada en el tamaño de la población y el período a evaluar.

A continuación, se describen los aspectos importantes a tener en cuenta al elaborar el programa de auditoría, tales como: consideraciones, propósito, responsabilidad, flexibilidad tipos de pruebas, técnicas de pruebas, muestreo.

La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la utilización de los programas de auditoría, los cuales constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo de este.

El programa de auditoria es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoria a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. Es el documento, que sirve como guía de los procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada.

Propósito del Programa de Auditoría

Los programas de auditoría son esenciales para cumplir con esas actividades y su propósito incluye:

- ▶ Proporcionar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.
- ▶ Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo a ellos encomendado.
- ▶ Efectuar una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- ▶ Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoría, evitando olvidarse de aplicar procedimientos necesarios.

- Facilitar la revisión del trabajo al jefe de equipo y supervisor.
- Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia de este.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.

Responsabilidad de la elaboración del programa de auditoría

La elaboración del programa de auditoría es responsabilidad de los funcionarios de Auditoría Interna y debe ser revisado y aprobado por el Director de Control Interno o su delegado.

La responsabilidad por la ejecución del programa la tiene el equipo de auditoría y su actividad será monitoreada por el Director de Control Interno o su delegado. Además, debe evaluar de manera continua el avance del trabajo, efectuando oportunamente las revisiones y ajustes según las circunstancias.

Para la preparación de los programas de auditoría se debe revisar la documentación de la planificación, preliminar y específica a fin de tener una guía que precise la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría a efectuarse.

El contenido mínimo que debe considerarse al desarrollar los programas de auditoría es:

- Nombre del proceso/área/actividad a evaluar
- Listado de controles a evaluar y para cada uno de ellos se debe detallar:
 - ✓ Quien lo efectúa
 - ✓ Frecuencia
 - ✓ Objetivo
 - ✓ Descripción de la prueba de auditoría (Algunas pruebas pueden diseñarse para evaluar más de un control a la vez).

En la preparación de los programas de auditoría se debe tener en cuenta:

- Las normas de auditoría
- Los tipos de prueba
- Las técnicas de prueba
- Los métodos de muestreo
- Las experiencias anteriores
- Los levantamientos iniciales
- Las experiencias de terceros
- Los informes de auditoría anteriores de entes internos o externos

Flexibilidad y revisión del programa

El programa de auditoría no debe ser considerado fijo sino flexible, puesto que ciertos procedimientos planificados al ser aplicados pueden resultar inefficientes e innecesarios, debido a las circunstancias, por lo que el programa debe permitir modificaciones, mejoras y ajustes a juicio del auditor.

En el desarrollo de la auditoría, las modificaciones que se deben realizar a los procedimientos del programa serán analizadas y discutidas entre el equipo. La modificación o eliminación de procedimientos puede ser justificada en el caso de:

- a. Eliminación o disminución de algunas operaciones y actividades
- b. Mejoras en los sistemas financieros, administrativos o en el control interno
- c. Pocos errores e irregularidades

D. Ejecución de programas de auditoría por proceso.

Ejecutar las pruebas incluidas en los respectivos programas y calificar la eficiencia operativa de los controles de acuerdo con los resultados de las pruebas realizadas. Las pruebas de controles deben ser documentadas en el formato establecido. Las pruebas a los controles tecnológicos se deben realizar con personal propio con experiencia en el tema o con personal externo, si la complejidad del control lo requiere. La documentación de las pruebas de controles debe contener como mínimo:

- Descripción de la prueba
- Criterio de muestreo
- Tamaño de la muestra
- Fuente de la documentación base
- Referencia del control a probar
- Testeo de Controles – De acuerdo con el procedimiento de auditoría de Control Interno.
- Resultados/Hallazgos/Conclusiones

Como resultado de las pruebas de controles, surgen las siguientes actividades:

Calificación de la eficiencia de los controles

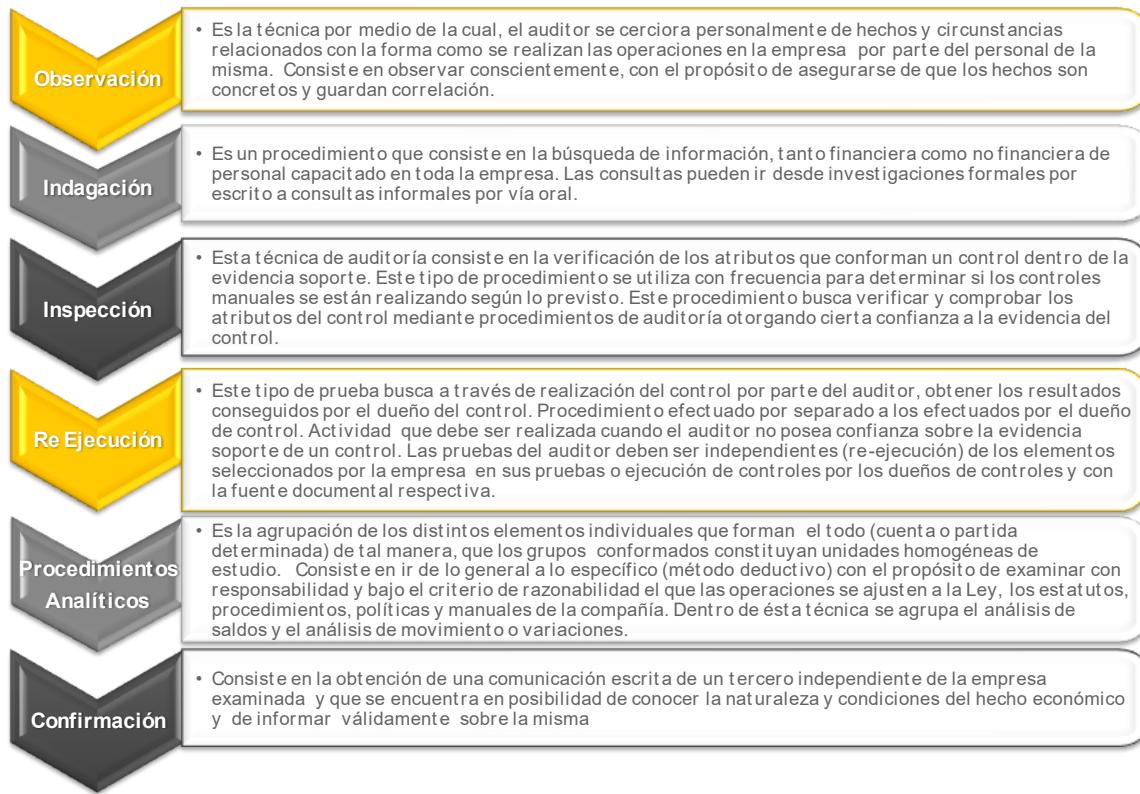
La eficiencia operativa es el nivel de implementación del control y su calificación debe contemplar el cumplimiento de los elementos del diseño, evaluar el cumplimiento del objetivo del control, así:

Fuerte:	El control siempre es ejecutado
Moderado:	El control es parcialmente ejecutado
Débil:	El control no es ejecutado

Teniendo en cuenta la muestra seleccionada, se debe establecer el cumplimiento de la ejecución del control (se deben considerar los componentes del diseño), y de acuerdo con las desviaciones presentadas se debe asignar la calificación de la ejecución del control. En la muestra seleccionada podrían encontrarse las siguientes variaciones:

- a. La ejecución del control es permanente (siempre se aplica según la frecuencia) y no afecta el diseño del control mitigando el riesgo, su calificación es **Fuerte**.
- b. La ejecución del control es parcial, pero cumple con las condiciones del diseño, su calificación es **moderada**.
- c. El control no se ejecuta (En este punto también se debe considerar el diseño, por tanto, si este último es inefectivo, la calificación de la ejecución es **débil**).

Gráfico 13: Técnicas de Auditoría para la ejecución de pruebas*:



*Ver mayor detalle en “Tipo de pruebas de Auditoría Interna” Anexo Técnico.

Clasificación de la criticidad de los hallazgos

Nivel de Crítica	Descripción	Color
Bajo	Puede representar afectaciones menores en la capacidad operativa y no genera impacto negativo mayor de carácter económico o financiero.	●
Medio	Puede representar afectaciones cuantificables operativas y del personal de la Empresa y puede generar un impacto medio en términos financieros y económicos.	●
Alto	Puede representar pérdidas cuantificables mayores operativas, de personal y que generan impactos adversos en los estados financieros y afectan negativamente la imagen y reputación de la Empresa.	●

Atributos de los hallazgos

Atributo	Descripción
Condición	Es la reseña de la situación real encontrada.
Criterio	Detalla el marco referencial con el que se relaciona la situación (leyes, decretos, resoluciones, normas técnicas, normas internas, procedimientos, entre otros).
Causa	Detalla la razón de la divergencia entre la condición y el criterio.
Consecuencia / Efecto	Detalla el impacto del quebrantamiento del criterio.

E. Asistir la Definición de Planes de Acción

Objetivo:

Como una práctica de referencia, el auditor asiste al auditado en la definición de los planes de acción. Es responsabilidad del auditado su definición y ejecución.

Actividades a desarrollar:

1. Identificar cuál es el problema
2. Analizar por qué ocurrió (Causas)
3. Definir la estrategia
4. Definir las tácticas (acciones alineadas a eliminar las causas)
5. Definir tareas necesarias (hasta nivel requerido – “regla 8 /80 horas”)
6. Definir responsable, fecha de inicio y fecha fin por cada tarea / actividad

Identificación de Problema y Análisis de Causas

El análisis Causa Raíz (RCA) parte del principio que los problemas se resuelven mejor al tratar de corregir o eliminar las causas raíz, en vez de simplemente tratar los síntomas.



Si bien identificar las causas es la clave para definir las acciones correctivas o preventivas, el plan de acción debe ser suficiente para resolver el problema, es decir para atacar las causas.

Algunas técnicas utilizadas en el análisis Causa Raíz son:

- ▶ Árbol de Causas
- ▶ Análisis 5G
- ▶ Matriz de Vester
- ▶ Lluvia (Tormenta) de ideas
- ▶ Los 5 por qué.
- ▶ Diagrama Causa Efecto (Ishikawa).
- ▶ Análisis de Pareto.

Definición de la Estrategia, tácticas y tareas

Si un problema tiene múltiples causas, generalmente una sola acción no es suficiente, el plan debería estar compuesto por un conjunto de acciones (tácticas y actividades).

Según prácticas de Gestión de Proyectos una Estructura de Trabajo (EDT o WBS) debería considerarse en función de la complejidad y causas, hasta un nivel que permita la ejecución y administración efectiva del plan.

Nombre o enunciado del Plan (Estrategia)

- ▶ 1. Acción / Táctica 1
 - ▶ 1.1. Tarea 1
 - ▶ 1.2 Tarea 2
 - ▶ 1.3 Tarea 3
 - ▶ 2. Acción / Táctica 2
 - ▶ 2.1 Tarea
 - ▶ 3. Acción / Táctica 3
- ▶ El menor nivel de detalle (tarea o actividad) debe cumplir la condición de:
 - ▶ Acción completa
 - ▶ Asignable (un solo responsable)
 - ▶ Medible
 - ▶ No todas las tácticas o actividades requieren tener en mismo nivel de detalle.

Una buena práctica, para llegar al nivel de detalle requerido, es medir con la regla “8/80 horas”; ni actividades menores a 8 horas (“micro administración”), ni una tarea o actividad detallada de más de 80 horas. (Tiempo máximo recomendado de seguimiento).

Definir responsable, fecha de inicio y fecha fin por cada tarea / actividad

Cada actividad debe tener un responsable de ejecución, independiente del área o proceso a los cuales pertenezca, igualmente debe existir un responsable o dueño del plan de acción, quien el responsable final. Clave no suponer, debemos asegurarnos de que todos lo que deban ser parte de la solución participen.

Otros elementos que deben considerarse en la definición de los planes de acción son:

- Actualizaciones en procesos por cambios en las actividades, controles o responsables de ejecución.
- Actualización de las matrices de riesgos y controles de procesos impactados.
- Capacitación de funcionarios o terceros a cargo de las actividades.
- Requerimientos de cambios en aplicaciones tecnológicas.

2.5. Comunicación de los resultados

Objetivo: Comunicar los hallazgos y recomendaciones sugeridas para minimizar el impacto de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Actividades a desarrollar:

1. Generar los informes y las comunicaciones formales a las partes interesadas de acuerdo con los protocolos de comunicación definidos. Estos deben incluir, dependiendo de la instancia:
 - ▶ El avance del trabajo
 - ▶ Las observaciones y riesgos identificados
 - ▶ Las situaciones irregulares detectadas
 - ▶ Las recomendaciones desarrolladas
 - ▶ Los planes de acción propuestos
 - ▶ Una conclusión sobre el proceso auditado.

Las conclusiones sobre los procesos auditados se basarán en el resultado de la evaluación.

La comunicación de los resultados se realiza a través de reuniones programadas y entrega de informes ejecutivos con los resultados de las evaluaciones realizadas.

2.6. Seguimiento a planes de acción

Objetivo:

- ▶ Realizar seguimiento a los planes de acción propuestos por parte de los líderes de proceso con el fin de verificar su implementación y efectividad.
- ▶ Realizar seguimiento a los planes de acción propuestos a partir de las evaluaciones de calidad a la función de Control Interno (evaluaciones externas, autoevaluaciones, evaluaciones internas con validación independiente)

Actividades a Desarrollar:

Gráfico 14: Seguimiento a Planes de Acción



1. El equipo de auditoría entregará la información de las auditorías ejecutadas y el Director de Control Interno o a quien éste designe los incluirá en la herramienta determinada por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP, especificando las oportunidades de mejora, recomendaciones y compromisos una vez han sido definidos por los dueños de los procesos.

Aspectos a tener en cuenta (sugeridos) durante el registro de la información de los planes de acción:

- Proceso asociado
- Observación
- Recomendación
- Oportunidad de mejora / Plan de Acción: Fecha de Implementación

2. El equipo de auditoría recibe de los responsables los informes y registra el avance en la herramienta utilizada por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A.S ESP. Esta información debe ser incluida en la herramienta con el fin de mantener actualizada la información con la cual se realizan los reportes para seguimiento.
3. El equipo efectúa la revisión y análisis de los resultados recibidos con el objetivo de determinar el nivel de implementación de los planes de acción por proceso y por responsable e identificar principales obstáculos por los cuales no se han podido ejecutar las actividades pendientes.
4. Con base en los resultados arrojados en los reportes, el Director de la Dirección de Control Interno presenta los resultados a la Alta Dirección y al Comité de Auditoría para la toma de acciones en caso de que se presenten incumplimientos en la implementación de los planes de acción.

3. ACTIVIDADES RECURRENTES DE AUDITORÍA

Las actividades recurrentes de Auditoría son aquellas actividades que requieren un proceso de monitoreo continuo, por cuanto las mismas tienen una mayor sensibilidad a la materialización del riesgo.

La Empresa debe determinar las actividades recurrentes de auditoría y su frecuencia, teniendo en cuenta las necesidades de la Alta Dirección, la experiencia previa de la Empresa, los riesgos de fraude identificados y las disposiciones regulatorias. Estas actividades hacen parte integral y deben estar claramente detalladas en el Plan Anual de Auditoría.

4. AUDITORÍAS O PROYECTOS ESPECIALES

Los proyectos o auditorías especiales son actividades adicionales a las establecidas en el Plan Anual de Auditoría aprobado por Comité de Auditoría.

Estas actividades obedecen a inquietudes o necesidades de la Alta Dirección o Junta Directiva en donde se solicita a la Dirección de Control Interno servicios de consulta, así como la revisión o seguimiento a procesos (nuevos o existentes), subprocesos, actividades o controles de la Empresa

con el objetivo de asegurar el cumplimiento de objetivos, normas, políticas y procedimientos establecidos.

Los proyectos o auditorías especiales deben surtir los siguientes pasos para su aprobación

Solicitud

Es posible que, una vez aprobado el Plan Anual de Auditoría, surjan necesidades adicionales que requieran la participación del equipo de auditoría. Estas necesidades pueden ser manifestadas por la Junta Directiva, o la Alta Dirección. Estas solicitudes se realizan al Director de Control Interno a través de comunicación formal (carta o correo electrónico) informando el objetivo y las expectativas.

Evaluación y Aprobación

El Director de Control Interno debe evaluar la disponibilidad de recursos para la ejecución de estas actividades y el valor agregado que genera su participación en esa actividad.

Si al evaluar la disponibilidad de recursos, se concluye que es posible atender la solicitud, el Director de Control Interno envía comunicación formal al solicitante (carta o correo electrónico) informando cuándo y quién atenderá su solicitud.

Si la solicitud no puede ser atendida por falta de recursos, se debe presentar dicha solicitud ante el Comité de Auditoría para realizar un análisis costo/beneficio.

El resultado de esta evaluación (aprobación o rechazo) debe constar en acta, de acuerdo con lo definido en los protocolos de comunicación.

5. FUNCIÓN DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA PREVENCIÓN DE FRAUDE

Un Sistema de Control Interno no constituye garantía de la no ocurrencia de irregularidades. Si el Sistema de Control Interno es eficiente y adecuado en grado sumo, conducirá a una reducción de la posibilidad de que sucedan irregularidades es decir proporcionar una seguridad razonable. Aunque un programa de prevención de fraudes no asegura que no ocurrirán fraudes internos o externos, sí provee a la administración una herramienta que ayude a mitigar los efectos de un fraude.

Es importante precisar que la unidad de control interno realizará actividades de monitoreo. Pero no es la encargada de establecer las políticas y controles al Compliance de la organización.

Fraude: Acto intencional por parte de uno o más gerentes, empleados o terceros que se traduce en una manifestación significativa no veraz en los estados financieros y/o en una pérdida de activos.

Error: Manifestación no veraz involuntaria en los estados financieros.

Se pueden distinguir los siguientes tipos de fraude, en función de quien los comete:

- **Cometidos por empleados** (solos o en colusión con un tercero, directos o indirectos):
 - Robo de dinero: robando cheques, desviando recibos de efectivo, invalidando (derogando) los registros de caja, alterando los depósitos bancarios, usando cheques de la Empresa para pagar facturas personales, etc.
 - Presentación de facturas ficticias o infladas.
 - Colusión con terceros para agilizar procesos de matrículas e instalación de acometidas sin el lleno de requisitos exigidos por la Empresa.
 - Utilización fraudulenta de tarjetas de crédito de la Empresa.
 - Abuso en los gastos de viaje: liquidación de gastos falsos, incluir gastos personales, etc.
 - Robo de existencias.
 - Colusión con clientes o proveedores: afectando a mercancías, precios y servicios.
 - Uso de los medios de la Empresa para fines propios: personal, equipos o materiales.
 - Fraude en bajas por enfermedad, permisos, etc.
 - Manipulación de registros o apuntes contables: para mejorar los resultados, para cubrir pérdidas de activos, etc.
 - Ventas no autorizadas de bienes: stocks, equipos, chatarras.
 - Fraude en sueldos y salarios: horas extras ficticias, personal inexistente, etc.
- **Cometidos por directivos:** normalmente conlleven manipulación de estados contables y financieros.
- **Cometidos por externos:** el no pago de los bienes o servicios.
 - Robo de dinero.
 - Presentación de facturas ficticias o infladas.
 - Robo de existencias.
 - Manipulación de medios tecnológicos para un beneficio propio.

Causas Comunes de Fraude

Aunque hay muchas clases de oportunidades (reales o aparentes para el defraudador) para cometer y encubrir el fraude, las causas más comunes son:

- La ausencia de controles para prevenir o detectar comportamientos fraudulentos
- La incapacidad para juzgar la calidad del trabajo
- La ausencia de acciones disciplinarias
- La posibilidad de ocultar información
- La ignorancia, apatía o incapacidad
- La inexistencia de pistas de auditoría
- Poco o personal mal capacitado
- Baja/alta rotación de puestos
- Documentación confusa
- Salarios bajos
- Existencia de activos de fácil conversión: bonos, pagarés, etc.
- Legislación deficiente
- Ejecución de actividades incompatibles entre sí

Responsabilidades en la Prevención de Fraudes

Responsabilidad de la Alta Dirección: La responsabilidad por la prevención y detección de fraude y error descansa en la Alta Dirección que debe implementar y mantener mecanismos de control adecuados.

Responsabilidad del Auditor Interno: El auditor no es y no puede ser responsable de la prevención del fraude o error, sin embargo, el hecho de que se lleve a cabo un programa anual de auditoría puede servir para contrarrestar fraudes o errores.

- ▶ Evaluación del Riesgo: El auditor debe documentar los factores de riesgo de fraude identificados como presentes durante el proceso de evaluación, así como documentar la respuesta a cualquiera de dichos factores y debe indagar ante la gerencia si existen fraudes o errores significativos que hayan sido descubiertos.
- ▶ Detección: Basado en la evaluación del riesgo, el auditor debe diseñar procedimientos de auditoría para obtener seguridad razonable. Estos procedimientos deben detectar las distorsiones producidas por fraude o error material en los estados financieros y otros.

Es indispensable que el auditor mantenga durante el desarrollo de la auditoría su escepticismo profesional, esto es, una actitud que contempla:

- ▶ Una mente perspicaz: Capaz de reconocer la posibilidad de fraude dejando de lado experiencias pasadas y creencias y no haciendo caso de las creencias sobre integridad.
- ▶ Una evaluación crítica de la evidencia de auditoría, al no quedar satisfecho con evidencia que no es convincente.

Para minimizar el riesgo de fraude en la Organización, hay que ir más allá de los controles internos. Se requiere de un sistema integral y proactivo de prevención de fraude que incorpore controles internos más otros procedimientos y estrategias de prevención, detección e investigación de posibles fraudes.

El fraude puede ser detectado a través de:

- ▶ Informantes internos o externos
- ▶ Detecciones accidentales
- ▶ Auditorías internas
- ▶ Controles internos
- ▶ Auditorías externas
- ▶ Otros mecanismos formales

Procedimientos a seguir cuando hay indicios de que existe fraude

El auditor debe considerar el efecto potencial sobre los estados financieros y demás operaciones de la Empresa. Si el auditor cree que dicho fraude o error podría tener un efecto de importancia sobre los estados financieros o lineamientos éticos de la Empresa, debe desarrollar procedimientos de auditoría modificados o adicionados apropiados. Si existen indicios reales de fraude, el auditor debe comunicar al Director de la Dirección de Control Interno sobre los hallazgos y recomendar el inicio de una investigación.

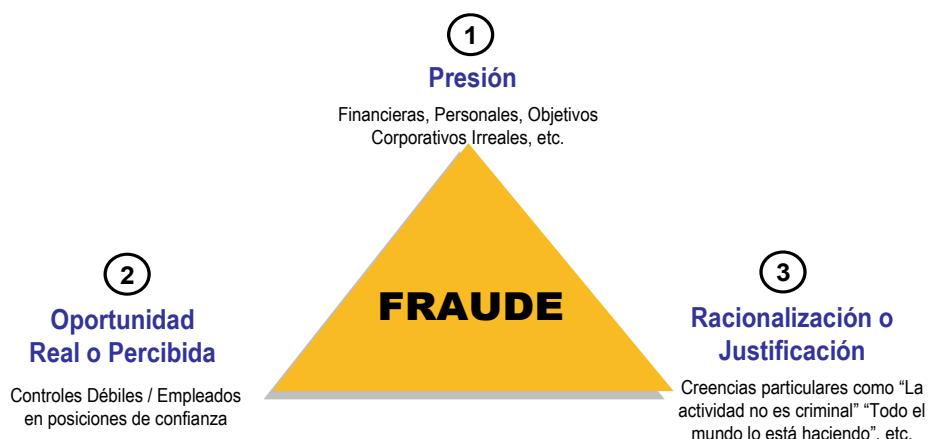
Limitaciones inherentes a una Auditoría

Una Auditoría está sujeta al inevitable riesgo de que algunas manifestaciones erróneas que afectan significativamente los estados financieros o las operaciones de la Entidad no sean detectadas, aun cuando la auditoría este planeada y desarrollada adecuadamente de acuerdo con las normas internacionales de auditoría.

Triángulo del Fraude

Basado en el modelo de *Cressey's fraud triangle* los fraudes resultan de la combinación de tres factores:

Gráfico 15: Triangulo de Fraude



6. AUDITORÍA INTERNA Y AUTOCONTROL

Autocontrol es un proceso continuo de aseguramiento por parte de los dueños de los procesos, para que aquellos riesgos que amenazan sus objetivos estén siendo controlados. A través de este proceso se identifican fuentes de riesgos y debilidades de control, en cuanto al diseño de un control o en cuanto a su eficiencia operativa. El Autocontrol proporciona una ayuda para la implementación de medidas correctivas, que permitan al dueño del proceso alcanzar los objetivos que se encuentra administrando.

El Autocontrol busca:

- Mejorar el entendimiento y apoyo a la administración de los riesgos asociados a los procesos de la Empresa.
- Proporcionar medios para la evaluación constante de la efectividad del ambiente de control.
- Incrementar la calidad y eficiencia de los procesos de negocio, actividades y controles, a través de evaluación y análisis periódico y dinámico.
- Mejorar la comunicación, el compromiso y el trabajo en equipo. Fortalecer la cultura de autocontrol y apoyar el desarrollo del sistema de control interno.

Se tiene definida como buena práctica y se establece que las oficinas de control interno o quien desempeñe la función de auditoría interna, en su rol de enfoque hacia la prevención debe fomentar la cultura del control en toda la organización.

Durante la fase de revisión de resultados del proceso de autocontrol, la función de Auditoría Interna efectúa la revisión aleatoria de controles a través de pruebas, con el objetivo de corroborar los planes de autocontrol desarrollados por los dueños de proceso.

Como resultado de la revisión aleatoria de controles, la Función de Auditoría Interna retroalimenta el esquema en términos de calificación de controles y riesgos.

Referencias Normativas

- ✓ Ley 142 de 1994
- ✓ Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría
- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera
- ✓ Directivas de Junta Directiva Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira SAS ESP.
- ✓ Directivas de Gerencia Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira SAS ESP.
- ✓ Documentación Registrada en el Módulo de Documentos de Softexpert.