



## Alcaldía de Medellín

### PREGUNTAS Y RESPUESTAS PONENTES VII SEMINARIO DE AUDITORÍA INTERNA

#### ALCALDÍA DE MEDELLÍN – SECRETARÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Octubre 9 de 2020

**Nota:** Los textos corresponden a las respuestas recibidas de los ponentes en forma posterior, exceptuando las de Frédéric Boehm y Carmenza Henao Tisnes, las cuales fueron tomadas en el desarrollo del seminario.

**FRÉDÉRIC BOEHM** - “Buenas prácticas internacionales sobre la gestión de integridad y la Auditoría Interna”.

1. Influye en la corrupción de las entidades públicas, la recurrente rotación de contratistas?

Por supuesto. Cuando se trata de nóminas paralelas, donde no a todas las personas que ingresan les importa la esencia de lo público, que es “servir con calidad, eficiencia y eficacia”.

2. ¿Cuál es la esencia de la auditoría preventiva?

Los grupos de auditoría deben estudiar el contexto interno y externo a la Entidad y a los procesos y planear y ejecutar auditorías donde el foco sean los riesgos identificados y realizar recomendaciones proactivas.

3. ¿Cómo puede la auditoría ayudar a combatir la corrupción en las entidades públicas, cuando ésta se convierte solo en recomendaciones, es decir que no es vinculante?

Es importante la profesionalización de todo el equipo auditor, su constante capacitación y evaluación. Se recomienda además, que la Oficina tenga el nombre de “Auditoría Interna”, por fuera de la estructura general de la Entidad. Incorporar indicadores retadores sobre la actividad de auditoría interna.

**JORGE BADILLO AYALA** “Modelo de Superación” - Herramienta para impulsar y fortalecer el PAMC- Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la Auditoría Interna”.

1. ¿Cuándo la actividad de auditoría interna de una entidad está certificada, es posible por razones de cambios significativos o externalidades debidamente motivadas, superar el plazo de los cinco años para ratificar dicha certificación?



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia





## Alcaldía de Medellín

Toda función de auditoría interna debe cumplir con la evaluación externa de calidad cada cinco años (Norma 1312 Evaluaciones externas.- ... Las evaluaciones externas pueden realizarse como una evaluación externa completa o una autoevaluación con validación externa independiente ...), más aún si está certificada; sin haber transcurrido cinco años, y debiendo haber recibido la evaluación externa, no lo ha hecho, entra en incumplimiento de las normas (y debe considerar las normas: 1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”; y, 1322 – Declaración de incumplimiento). En ese caso, sería al menos de esperar que el PAMC en base a las evaluaciones internas sí se mantenga, y que tan pronto como se pueda se proceda con la evaluación externa, a la brevedad (debiendo documentar las razones por las cuales no se hizo con la debida oportunidad.

2. Qué sucede si el Jefe de Auditoría no cumple con las acciones de mejora en las fechas establecidas, después de una evaluación externa?

Si no se cumple con las mejoras establecidas en la evaluación externa, de tratarse de situaciones que implican un “Cumplimiento Parcial – CP” o un “No cumplimiento – NC” de las normas, implicaría que la función entra en incumplimiento de las normas (y debe considerar las normas: 1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”; y, 1322 – Declaración de incumplimiento). Debiese dejarse claramente explicada y documentada la razón de no haber implementado las mejoras acordadas, en el plazo previsto; por otra parte, si las mejoras no afectan el cumplimiento de la norma, lo anterior no aplica, se trataría solo de una mejora marginal, por fuera de las normas que quizás se consideró de manera adicional en la evaluación externa.

3. En qué consiste específicamente la calidad de la actividad de Auditoría Interna y que pasa si su evaluación es deficiente?

La evaluación de calidad, conocida como PAMC (que considera evaluaciones internas y externas, estas últimas cada cinco años), se enfoca en:

- Evaluar el cumplimiento de las Normas por parte de la actividad de auditoría interna.
- Evaluar si los auditores internos aplican el Código de Ética.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identificar oportunidades de mejora. El director ejecutivo de auditoría debería alentar la supervisión del Consejo en el programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

Si la evaluación proporciona resultados deficientes (Cumplimientos parciales y/o no cumplimientos), implicaría que la función entra en incumplimiento de las normas (y debe considerar las normas: 1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”; y, 1322 – Declaración de incumplimiento).





## Alcaldía de Medellín

4. Quién audita a los auditores cuando se cierran en encontrar hallazgos aunque se les entreguen evidencias?

- Cuando el auditor encuentra un hallazgo, lo comunica a la administración para confirmarlo, junto a la recomendación que generará el correspondiente plan de acción; si la administración explica de manera documentada y con evidencia, podrías ser que el hallazgo sea modificado, o quede aclarado que no era un hallazgo en sí.
- Podría suceder que haya puntos de vista distintos, y el administrador considere que hay un hallazgo y la administración que no hay un hallazgo, en esos casos se sugiere:
  - Dialogar y entender mutuamente ambas posiciones, aplicar empatía y de manera razonable esperar que las partes reconozcan si tienen o no la razón en parte o no (todo en base a buenas y claras explicaciones y hechos/evidencias)
  - Si no hay consenso, se debería escalar el tema y conversarlo con la alta administración, si no hubiere consenso escalarlo a Comité de Auditoría (claro, se entiende es un hallazgo de importancia alta o media, como para escalarlo de esa manera, y se entiende que ambas partes consideran les asiste la razón con argumentos válidos y no ceden posiciones)
  - Una forma de proceder, es finalmente luego de escalarlo con la alta administración/comité de auditoría, reflejar lo acordado en el informe, y si no hubo un acuerdo luego de todo, (aunque lo esperable es que se aclare la situación en un sentido u otro, o intermedio), reflejar el desacuerdo en el informe, es decir dejar reflejadas las dos posturas.
- La Guía Suplementaria “Informes de Auditoría” del IIA señala lo siguiente, de alguna manera relacionado con la consulta:
  - Planes de acción de la administración
  - Si el DEA encuentra inconvenientes con la dirección al establecer acciones correctivas y plazos, y no puede resolverlos tras haberlos derivado a la alta dirección, debe tratar el tema con el Consejo para poder resolverlo. Estos inconvenientes pueden estar relacionados con la suficiencia del plan de acción de la dirección, el plazo para realizar acciones o la clasificación o la descripción de la observación. En el Documento D que se presenta a continuación, se muestra un ejemplo de comunicación de los planes de acción de la administración.

5. Tres recomendaciones a los Jefes de Control Interno sobre el PAMC.

- El PAMC, es el programa de aseguramiento y mejora de la calidad del departamento de auditoría interna, considerando evaluaciones internas y externas



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia





## Alcaldía de Medellín

- El rol de Jefe de Control Interno, sin conocer la estructura de la organización que hace la pregunta, entiendo es un área distinta de auditoría interna (quizás de primera o segunda línea); siendo así, su relación con el PAMC no es directamente cercana, pues será quizás un área auditada y/o receptora de los informes de auditoría y encargada de implementar las recomendaciones; pero de ser así, es parte del ciclo de PAMC, pues el mismo incluye evaluar el nivel de relación con auditoría interna y cómo se percibe el valor agregado de auditoría interna

Si la consulta fuese, tres recomendaciones a auditoría interna sobre el PAMC, serían:

- Implementar el PAMC, pues es un requerimiento normativo, y reporta además muchos beneficios para el ejercicio del trabajo
  - Capacitar a todo el equipo en materia del PAMC, y designar uno o un par de líderes PAMC en el departamento
  - Realizar la evaluación externa de calidad, en cualquiera de sus dos modalidades (pero hacerla, cada cinco años)
    - Evaluación externa completa; o,
    - Autoevaluación con validación externa independiente
6. Es verdad que la madurez del Sistema de Control Interno se realiza a través de los instrumentos: Planes de Mejoramiento, Indicadores y Administración del riesgo?

Los aspectos mencionados son importantes para un buen control interno, en un adecuado nivel de madurez:

- Planes de Mejoramiento, por cuanto el esquema de mejoramiento continuo de los procesos y del control interno es fundamental para que el control interno se mantenga en vigencia y mejora continua (usualmente asociado al ciclo Deming: plan, do, check, act)
- Indicadores, por cuanto parte de un adecuado nivel de madurez implica tener los procesos/controles, documentados y medibles
- Administración del riesgo, por cuanto la administración de riesgo es la que se gestiona justamente a través del control interno (objetivos, riesgos, controles)

En esencia, en todo caso, un buen control interno, en un nivel de madurez aceptable requiere la plena implementación del control interno, bajo una metodología definida, por ejemplo, en el caso de COSO Control Interno, sería la plena implementación de sus 17 principios (con sus puntos de enfoque) que vienen agrupados en cinco componentes.

**A continuación un ejemplo de modelo de madurez de control interno**

(<https://weaver.com/blog/determining-maturity-levels-internal-control>)



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia





## Alcaldía de Medellín

- **Nivel de madurez 1: informal o ad-hoc**
  - Actividades de control fragmentadas
  - Las actividades de control se pueden gestionar en situaciones de "silo"
  - Control de actividades que dependen de actos heroicos individuales
  - Métodos inadecuados de documentación y presentación de informes
  - Métodos de seguimiento inadecuados.
  
- **Nivel de madurez 2: Estándar**
  - Existe conciencia de control
  - Actividades de control diseñadas
  - Actividades de control en el lugar
  - Existe cierta documentación y metodología de informes
  - Pueden existir herramientas automatizadas y otras medidas de control, pero no están necesariamente integradas en todas las funciones.
  - La rendición de cuentas y el seguimiento del desempeño requieren mejoras
  
- **Nivel de madurez 3: gestionado y supervisado**
  - Los indicadores clave de rendimiento (KPI) se definen para monitorear la efectividad
  - Existen cadenas de responsabilidad bien entendidas
  - Existe un marco de controles formal
  - Se utilizan herramientas automatizadas y otras medidas de control para generar evaluaciones más estandarizadas.
  
- **Nivel de madurez 4: optimizado**
  - Infraestructura de control altamente automatizada
  - Benchmarking, mejores prácticas y elementos de mejora continua incorporados en los esfuerzos de monitoreo
  - Monitoreo en tiempo real

**FELIPE CARDONA CIFUENTES** “El arte de hacer preguntas”

1. Cómo hacer preguntas a los auditados para que una auditoría tenga resultados efectivos y sin sesgos?

Detrás de toda pregunta hay un propósito. El propósito es quien promueve la necesidad de la pregunta y determina su efectividad. Ahora bien, ¿Cómo auditores, cuál es el propósito de nuestras preguntas?...obtener información, crear expectativa, buscar reflexión, generar una emoción?. Si nuestro propósito es **trascendente**, tendremos mayor probabilidad de lograr resultados efectivos.



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia





## Alcaldía de Medellín

2. ¿Cómo hacer para que nuestros usuarios no sientan tanto terror al comunicarles que habrá una auditoría?

Las emociones no son malas ni buenas, hacen parte de nuestra naturaleza humana, y la invitación es a aceptarlas, acogerlas y hacernos cargo. Las emociones surgen usualmente a partir de nuestros **juicios**. El miedo esta usualmente relacionado con el juicio sobre la posibilidad de perder algo. El auditor puede planear preguntas para comprender lo que moviliza al usuario hacia esta emoción y a través de las conversaciones lograr la movilización (del usuario y el auditor) que se requiere para abordar su labor. Algunos ejemplos:

¿Qué lo preocupa, o lo asusta? ¿Qué cree que podría ocurrir? ¿Qué perdería si eso ocurriera? ¿Por qué cree que eso podría ocurrir y que, en ese caso, usted resultaría perjudicado? ¿Cómo puede reducir la probabilidad de que ocurra? ¿Cómo puede minimizar el daño que sufriría en caso de que sucediera? ¿Hay algo más que usted tenga necesidad de hacer para sentirse en paz?

A medida que el auditor **conversa** con el usuario, pueden obtener elementos para fundar el juicio, de forma tal que nos podamos empezar a hacer cargo de la emoción del usuario. Aunque no es un tema fácil, ni usual que abordemos como auditores, si es un tema que no podemos ignorar y que realmente permite generar valor y confianza con quienes nos relacionamos. ¿Cómo son las acciones que nuestros usuarios generan desde el miedo, en comparación a las acciones que generan desde la ambición?

3. Requieren los equipos de auditoría, otro tipo de preparación que genere una integralidad? ¿Cuáles deberían ser esas disciplinas?

El auditor continuamente debe fortalecer sus competencias: duras y blandas. Esto se nota en el proceso y los resultados. El IIA genera estudios sobre este las competencias más valoradas. De este conjunto resalto las siguientes:

1. Competencias conversacionales, entendida como el entrenamiento del ser
  2. Analítica, entendida como la capacidad de pensamiento estratégico crítico
  3. Creatividad, colaboración e Innovación, entendida como la capacidad de reinventarnos
4. Por favor, algunos ejemplos de preguntas, donde el auditado se dé cuenta de las oportunidades de mejora en su proceso.

Si partimos de la buena fe, el usuario no gestiona el riesgo porque no quiera, sino porque no lo ha visto. Es lo que llamamos **incompetencia inconsciente**. Aunque no es la única forma, siento que es más productivo lograr que el usuario se de cuenta del riesgo, en lugar de mostrárselo. ¡Esto tiene un valor enorme!. Es lo que llamamos **incompetencia**







## Alcaldía de Medellín

**consciente.** Ahora, ¿cómo lo hacemos?. Hay muchas formas...en la práctica me han funcionado muy bien las siguientes:

- Diseño de conversaciones
- Fenomenología: Esta es práctica y funciona muy bien
- Vivir experiencias: Esta tiene un gran impacto, pero requiere más diseño

Ejemplos de preguntas:

¿Cómo percibo la estrategia actual? / ¿Cómo me sueño la estrategia?

¿Me siento satisfecho con el valor generado?

Estas preguntas son muy útiles para retar a las áreas o sacarlas de su zona de confort

¿Siento que mi autoridad está acorde con mi responsabilidad?

Esta permite generar reflexión y conocer inquietudes

¿Cuánto estamos dispuestos a perder?

Esta genera desconcierto al principio, pero ayuda a ser conscientes del riesgo

### 5. ¿cómo encontrar la causa raíz de un hallazgo?

En la literatura hay técnicas ya establecidas como los 5 porque, espina de pescado, etc. Ninguna funciona, si no se tiene un conocimiento profundo del tema. Ahora, ¿Quién conoce más del proceso, el usuario o el auditor?

Encontrar la causa raíz puede resultar complejo y frustrante. Aquí los auditores todavía tenemos mucho que aprender. Incluso el IIA reconoce que es posible que identificar la casusa sea muy costoso, y en estos casos el plan de acción puede iniciar por dicha identificación. Es mejor reconocer que no tenemos ni idea, a hacer disparos al aire.

Si queremos elevar el nivel de identificación de causa raíz tenemos que mirar por fuera de la caja. La invitación es a mirar como lo hacen otros. En especial he aprendido mucho de "Mayday: Catástrofes aéreas", una serie que me permitió dar un nuevo significado a causa raíz.

### 6. Tan amable, ejemplos de preguntas poderosas en una auditoría financiera

¿De dónde surgen las preguntas poderosas?... de la **escucha**

Hay miles de buenas preguntas, solo hay que saber escuchar. ¿y que escuchar?, las inquietudes de nuestros usuarios, sus sueños, sus temores, sus limitaciones, ...

Dicho lo anterior. Algunas ideas:

¿Cómo nos aseguramos de que la organización es financieramente competitiva?



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia





## Alcaldía de Medellín

¿Cuáles son los indicadores que nos dan alertas tempranas de la salud financiera de la organización?

¿Qué pasaría si...?

¿Los reportes reflejan la realidad financiera del negocio?

¿Cuáles son las disonancias entre la estrategia y la gestión financiera?. Por ejemplo, la estrategia dice A, pero invertimos en B.

¿Cuáles son las bondades y desventajas de estilo de gestión financiera?. Por ejemplo, cuáles son las consecuencias de las metas comerciales y presión por la eficiencia

¿Cuál es el rol de las áreas de segunda línea frente a la gestión financiera?

¿Sabemos cuánto tiempo nos toman las decisiones financieras del negocio?

¿Se consideraron diversos escenarios y fuentes de información en el diseño de la estrategia financiera?

¿Cómo el sistema de control financiero nos genera confianza?. Los controles actuales son efectivos u obsoletos?

### MARÍA DEL PILAR GARCIA GONZALEZ – “Actualización Guía de Administración de riesgos”

1. La gestión del riesgo debería ser un proceso dentro del mapa de procesos de la Entidad? La nueva versión de la Guía de Administración de Riesgos, continuará alineada con la norma Internacional ISO 31000?

No es necesario incluirlo como un proceso dentro del mapa de procesos, lo que se requiere es que cada proceso tenga su mapa de riesgos estructurado y que dentro del estructura que desagrega otras herramientas que derivan de los procesos como son los procedimientos, políticas de operación, manuales internos, entre otros, que se vincule como un tema estructural la política de administración de riesgo, para que todos los líderes de proceso y demás servidores entiendan su manejo y se atiendan los lineamientos frente a los seguimientos.

Otro elemento fundamental es la identificación del esquema de líneas de defensa, que desarrolla la 7ª dimensión del MIPG para que se haga el monitoreo de los riesgos de más alto impacto para la entidad en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

En cuanto a la alineación con la norma internacional ISO 31000:2018, se mantiene y se complementa con la 31010:2019.

2. ¿Cuál es la mayor debilidad en la Administración de los riesgos que Ustedes han identificado?

La mayor debilidad es la falta de compromiso del nivel directivo y el desconocimiento del tema, como algo fundamental en lo público.







## Alcaldía de Medellín

En cuanto a la estructura de los mapas de riesgos se observar una identificación de riesgos que no se asocian a las actividades clave del proceso, en su mayoría son más causas que riesgos, por ende los controles no son aplicables y la materialización del riesgo es recurrente.

3. ¿Qué significa concretamente su frase: *“La auditoría más que una función es una profesión estratégica”*?

Teniendo en cuenta que desde 2013, fecha de la primera emisión de la Guía de Auditoría para entidades públicas Función Pública viene trabajando con el Instituto de Auditores, entidad que genera las normas internacionales en materia de auditoría y el Marco Internacional para la práctica de auditoría interna, desde donde se establece que la auditoría interna debe agregar valor para la mejora institucional. En tal sentido, la auditoría interna cuando evalúa y se pronuncia sobre la estructura de control de la entidad, debe hacerlo con un enfoque basado en riesgos que le permite emitir informes de auditoría de alto impacto.

4. Porqué la Guía de Administración del Riesgo, no hace suficiente énfasis en la calidad de las evidencias y en la documentación del seguimiento y evaluación de la gestión del riesgo, cuando desde la 6ª Dimensión del MIPG- Gestión del conocimiento y la innovación, se plantea que: *“El seguimiento y evaluación deben documentarse y estar soportados en evidencias, porque el conocimiento que se genera o produce en una entidad es clave para su aprendizaje y evolución”*?

Con las modificaciones a la guía en 2018 se incluyeron lineamientos para el diseño de controles basado en una serie de atributos así:

- Que exista un responsable del control, quien debe tener autoridad y responsabilidad, así como una adecuada segregación de funciones.
- Que la frecuencia establecida para la ejecución del control sea adecuada para detectar o prevenir el riesgo.
- Qué hace el control (su propósito), si compara, contrasta o verifica.
- Cómo se ejecuta el control (fuentes de información que sean confiables)
- Qué acciones se toman en caso de desviaciones o situaciones que se detecten.
- Que exista evidencia o trazabilidad de la ejecución.

Como es posible analizar, desde esta estructura definida para el diseño del control se plantea una documentación que se asociará a la ejecución por parte del responsable, al establecer una periodicidad, qué información es la que valida, coteja o compara y la trazabilidad frente a estos análisis derivan en la documentación necesaria para el seguimiento a la gestión del riesgo.

Cabe señalar que este esquema en la actualización se mantiene





## Alcaldía de Medellín

### 5. Que es la segregación de funciones en el diseño de controles?

La segregación de funciones se refiere a una estructura adecuada de autoridad y responsabilidad frente a la ejecución del control, que garantice de manera razonable que la toma de decisiones final responde a requerimientos de tipo legal y que se puedan prevenir situaciones no deseadas.

Ejemplos:

1. En un proceso contractual quien revisa el cumplimiento de requisitos para una contratación la hace el profesional del área de contratos, pero quien revisa y valida debe ser un superior jerárquico del mismo, quien tiene la autoridad y responsabilidad para autorizar la contratación.
2. En el manejo de caja menor, quien hace los arqueos de caja debe ser el superior jerárquico del tesorero.

Lo anterior implica que frente a procesos con altos niveles de riesgo en su ejecución se debe contar controles diferenciados y que al máximo se garantice la segregación de funciones, ya que si la persona que ejecuta la actividad, es la misma que revisa y autoriza y registra, se está frente a un problema de segregación de funciones.

### 6. ¿Los servidores que diseñan controles pueden hacer las evaluaciones a la efectividad de éstos?

Este tema se puede ver desde 2 puntos de vista: por un lado está el líder del proceso quien identifica el riesgo y determina los controles a aplicar, dicho líder cuando evidencia materializaciones del riesgo (eventos), es viable que haga un análisis de efectividad del control que le permita su modificación o fortalecimiento a través controles adicionales. De otro lado, se encuentran las evaluaciones que desarrollan los auditores de las oficinas de control interno, quienes aplican técnicas y análisis de información a fin de establecer la idoneidad de los controles, lo que permite de igual forma, incluir mejoras a dichos controles. El primero es una autoevaluación y el segundo es una evaluación independiente y en su conjunto son válidos para garantizar la efectividad de los controles y por ende una adecuada gestión del riesgo.

### 7. La gestión del riesgo debería ser un proceso dentro del mapa de procesos de la Entidad? La nueva versión de la Guía de Administración de Riesgos, continuará alineada con la norma Internacional ISO 31000?

Más que un proceso al interior del mapa de procesos, debe ser hacer parte de cada proceso, una responsabilidad que puede ser ejecutada por un grupo de personas al





## Alcaldía de Medellín

interior de los mismos. La nueva Guía de Administración de Riesgos continuará alineada con la norma internacional ISO 31000.

8. ¿Cuál es la mayor debilidad en la Administración de los riesgos que Ustedes han identificado?

La mayor debilidad es la falta de compromiso del nivel directivo y el desconocimiento del tema, como algo fundamental en lo público.

### MARIA RIOS “El futuro de la auditoría interna”

1. ¿Puede contarnos un poco como son los servicios de Consultoría o Asesoría en el grupo de trabajo? ¿cuál es su planeación?

Los servicios de asesoría deben ser solicitados por el nivel directivo de la entidad, deben tener un objetivo claro y un alcance y los informes deben ser concretos sobre los riesgos identificados y sus respectivas recomendaciones.

Tenemos claramente diferenciado lo que es un servicio de auditoría y un servicio de consultoría (ver abajo) y una clara segregación entre los equipos que hacen el trabajo de asesoría y de auditoría.

	ASEGURAMIENTO	ASESORÍA
<b>OBJETIVO</b>	Gobernanza, gestión de riesgos y controles internos	Agregar valor mediante procedimientos acordados
<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	Basado en el riesgo según lo determine AUG	Sujeto a un acuerdo con el cliente
<b>RESULTADOS</b>	Opinión de auditoría sobre el informe	Sin opinión de auditoría

2. Deben los auditores que proveen servicios de asesoría tener una mayor experticia y conocimiento que los auditores dedicados al aseguramiento?



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia





## Alcaldía de Medellín

Para ambos trabajos es importante preguntarse si tenemos las habilidades en el equipo para hacerlo y si no intentar contratar esa experiencia fuera. Nosotros siempre lo hacemos con la modalidad de co-sourcing, un equipo nuestro trabaja con los expertos y de esta manera el conocimiento se queda en la organización. Muchas veces también incluimos en los términos de referencia del trabajo a realizar por el consultor externo que provean capacitación al equipo. Algunos ejemplos de temas que hemos subcontratados incluyen: La Transición de la tasa LIBOR, Cybersecurity, Gestión de la Nube.

3. ¿Existen diferentes niveles en cuanto a la experiencia en los auditores que ingresan al grupo de trabajo?

La estrategia de recursos humanos del departamento indica que los auditores ingresan normalmente como parte del equipo en los niveles más bajos y van creciendo profesionalmente. Asimismo, cada año incorporamos al equipo dos o tres personas senior con mucha experiencia en temas de negocio que trabajan con nosotros por un año. Esta experiencia ha sido muy valiosa tanto para el Departamento como para las personas que han trabajado con nosotros. Asimismo, contratamos la experiencia en temas emergentes fuera de la organización.

4. ¿Cómo hacer para que el nivel directivo tenga confianza en la auditoría?

Darle servicios que aporten valor, que mejoren la forma en la que trabaja la organización para lograr sus objetivos estratégicos, y servicios que la protejan de riesgos emergentes. Auditoría tiene una visión integral de la organización que le permite proporcionar perspectivas holísticas y conectar diferentes áreas. Adicionalmente conectamos la parte de procesos con los datos y con la tecnología. Para seguir agregando valor tenemos que estar adaptándonos continuamente a los cambios y mirando hacia el futuro.

5. Si puedes definir en tres retos de la auditoría basada en riesgos, ¿cuáles serían?

Todas las auditorías que hacemos están basadas en riesgo. Para hacer un buen análisis de riesgo:

- Los equipos tienen que ser diversos. Los equipos han de tener habilidades en diferentes disciplinas dependiendo del tema que se va a auditar, especialmente en temas tecnológicos, datos, y de fraude.
- Los equipos tienen que conocer las condiciones internas y externas de la Entidad, e incluir los riesgos emergentes. Los auditores tienen que dar a la auditoría una visión de futuro y no solo de pasado
- Los equipos han de tener la capacidad de comunicar el juicio profesional para enfocar los recursos escasos en las áreas de más riesgo. Adicionalmente el informe ha de describir claramente el riesgo que tendría la organización de no implementar los temas levantados en la auditoría.





## Alcaldía de Medellín

### 6. ¿Qué son auditorías compartidas, que perfil de auditores deben participar?

El alineamiento compartido es auditorías que realizamos de forma conjunta con la segunda línea de defensa o las Oficinas de Riesgo Operacional. El perfil de auditor depende mucho del área que estés revisando, pero en todos los casos ha de ser una persona que sepa colaborar, trabajar en equipo, negociar, que tenga pensamiento crítico y capacidad para comunicar el resultado del trabajo de forma clara y concisa.

#### **CARMENZA HENAO TISNES** “Rol de la auditoría interna en época del Covid-19”.

### 1. En ésta incertidumbre debe haber cambios en la preparación o formación de los equipos auditores?

Como lo planteaba Felipe Cardona, es vital la constante preparación de los equipos auditores para moverse en escenarios ambiguos y que requieren de mucha templanza, en disciplinas del mundo de las emociones, los temas conversacionales y el arte de hacer preguntas.

### 2. Pueden los equipos de auditoría ser supervisores de los contratos celebrados para atender temas de emergencia por el Covid?

En tiempos difíciles como los de una pandemia de esta magnitud, los equipos de auditoría deben modificar sus Planes Anuales de Auditoría, esto significa que deben replantear la forma de ejecutar sus roles respecto a las necesidades y complejidad de la Entidad, por lo tanto, con el debido cuidado profesional pueden ser los supervisores de dichos contratos.

#### **DORLEY ENRIQUE LEÓN LÓPEZ** – “Actualización Líneas de Defensa del Sistema de Control Interno, por el IIA 2020”.

### 1. ¿Qué importancia reviste identificar las causas de los hallazgos para la formulación de las acciones correctivas, preventivas y de mejora?, ¿deben identificarse desde los informes de auditoría?

Identificar las causas permite focalizar las acciones correctivas y preventivas en los factores originadores subyacentes y no en los hallazgos, por lo tanto, se asegura una respuesta contundente que disminuirá la probabilidad de repetir esas fallas en el futuro.

Deben ser identificados desde los informes de auditoría desde dos puntos de vista: 1) por el auditor en la descripción de los hallazgos, y 2) por el auditado, puesto que durante el trabajo de campo el auditor notifica los hallazgos que va identificando, otorgando un





## Alcaldía de Medellín

lapso de tiempo que permite realizar el análisis de causas por parte del auditado, así como la formulación de acciones correctivas.

2. ¿Quiénes realizan actividades de gestión, pueden ejecutar actividades de control?

Sí, siempre y cuando se cumpla con la segregación de funciones, es decir, que quien ejecute la actividad de gestión, no sea la misma persona que la revisa, valida o aprueba, es decir, para no ser “juez y parte”. ¿En el mismo proceso y sobre las mismas actividades y tareas? En este caso no es permitido.

3. ¿Deberán todos los procesos tener unidades dedicadas a la evaluación de los riesgos?

Sí, todos los procesos deben tenerlas para asegurar el logro de sus objetivos a través de las medidas de control interno y controles de gerencia operativa en primera línea de defensa, así como por medio de los controles de 2ª Línea de Defensa.

4. Los Comités diferentes al CICCI pueden asumir controles de Segunda Línea en los temas relacionados o que son su responsabilidad?

Sí, es el caso de los comités de contratación, los comités interdisciplinarios de riesgos, o el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, entre otros, están evaluando a la entidad como un todo para tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora a que haya lugar.

5. ¿Un líder de un proceso de apoyo puede aplicar controles de Segunda Línea de Defensa, en aspectos clave propios de su proceso?

Si, solo en caso que ese control implique evaluar la entidad como un todo y verificar muchas áreas, de tal forma que se tomen decisiones resultado de esa evaluación institucional en aquella temática implicada. De lo contrario se tratará de un control de gerencia operativa, puesto que tendrá un corto alcance el efecto de dicho control al impactar solo en su área.

6. ¿El órgano de Gobierno en lo público sería el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno?

Si, ese es el Organismo de Gobierno para el sector público en Colombia y forma parte de la Línea Estratégica de Defensa.

7. Quién determina que los riesgos identificados en el mapa de la entidad, no corresponden a la realidad de los procesos?

Esto lo puede determinar la 3ª Línea de Defensa, es decir, las oficinas de control interno en el marco de las auditorías internas basadas en riesgos.







## Alcaldía de Medellín

8. ¿Quién debe decir cuáles son los servidores que conforman la primera y segunda Línea de Defensa de la Entidad? ¿es necesario tener unidades independientes?

El trabajo de identificar quienes aplican controles de primera o segunda línea de defensa es responsabilidad conjunta entre el representante ante la alta dirección para el Sistema de Control Interno, que puede ser el Jefe de Planeación o quien haga sus veces (en ningún caso será el Jefe de la Oficina de Control Interno), cada dueño de proceso, y la Oficina de Control Interno desde el rol de “Liderazgo Estratégico” y el de “Enfoque hacia la Prevención”.

No es necesario tener unidades independientes para esta labor, pueden formar parte de la misma área, siempre que haya segregación de funciones.



Centro Administrativo Municipal CAM  
Calle 44 N° 52-165. Código Postal 50015  
Línea de Atención a la Ciudadanía: (57) 44 44 144  
Conmutador: 385 5555 Medellín - Colombia

