

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



Auditoría Interna de la cadena de suministro

PROCESO DE APROVISIONAMIENTO

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA
INTERNA



OBSERVATORIO
SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN
GOBIERNO



BUENAS PRÁCTICAS
EN GESTIÓN DE RIESGOS

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es



Auditoría Interna de la cadena de suministro

PROCESO DE APROVISIONAMIENTO

Febrero 2026

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Rosa González Rodríguez; COSO CI, COSO ERM. REDEIA.

María Casares Medrano; MBA, CIA, CRMA. CONSEJERA INDEPENDIENTE.

José Ignacio Domínguez Hernández. EXOLUM.

Lorena García Castro. REPSOL.

Miguel García Maeztu; CIA. VISCOFAN.

Laura Olivares Montañés. EY.

Hugo Orbe Panduro. TELEFÓNICA.

Alberto De La Sotilla Casado. PwC.

Cristina Usó Blasco; COSO ERM, CESCO, ICECOM, CISCOM. BIL SUISSE.

En un entorno marcado por factores como la disrupción tecnológica, las tensiones geopolíticas o las nuevas exigencias regulatorias en ámbitos como la sostenibilidad (ESG), la gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un factor estratégico para la resiliencia y competitividad de las organizaciones. Este documento se configura como una guía práctica para orientar a Auditoría Interna en la supervisión de los procesos de aprovisionamiento, considerando los principales riesgos que les pudieran afectar y que actualmente se sitúan entre los diez principales desafíos que afrontan las organizaciones.

Auditoría Interna desempeña en este ámbito un doble papel, contribuyendo tanto al aseguramiento del funcionamiento de los controles existentes como al asesoramiento para la mejora de procesos, actuando como aliado estratégico para el fortalecimiento del buen gobierno de las organizaciones, también en este ámbito. Bajo un enfoque basado en riesgos, se facilita priorizar los trabajos y abordarlos desde una perspectiva integral, a lo largo de todas las fases de la relación con terceros, desde la planificación de las necesidades hasta la desvinculación ordenada de proveedores.

Tomando como referencia lo establecido en el *Requisito Temático sobre Terceras Partes* de The Institute of Internal Auditors, adaptando el alcance de las auditorías según el sector de actividad y nivel de criticidad de los suministradores, se plantea un marco de supervisión que evalúa la robustez del modelo de gobierno, gestión de riesgos y control interno, enfatizando aspectos como las políticas y procedimientos definidos, la segregación de funciones o el aprovechamiento de tecnologías disruptivas, como la Inteligencia Artificial, para fortalecer la trazabilidad y detección temprana de posibles fraudes o ineficiencias y asegurar que la información crítica sobre la cadena de suministro llega de forma oportuna a los órganos de decisión.



Índice

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
Objetivos y alcance	7
Contexto	8
Entorno regulatorio	10
Concepto y ciclo de vida	10
ROLES DE AUDITORÍA INTERNA	13
Rol de Auditoría Interna: aseguramiento vs. asesoramiento	13
Criterios para la priorización y definición del alcance de los trabajos	14
¿CÓMO AUDITAR EL MODELO DE GOBIERNO DE LA CADENA DE SUMINISTRO?	21
Modelo de gobernanza	21
Políticas y procedimientos clave	23
Segregación de funciones.....	23
Órganos de gobierno y decisión	24
Digitalización, Transformación digital e Innovación en la cadena de suministro	25
Roles y responsabilidades.....	27
Auditorías de terceros.....	28
¿CÓMO AUDITAR LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO?	29
Identificación y evaluación de riesgos: taxonomía e identificación de riesgos	29
emergentes en la cadena de suministro	
Metodología de actualización y seguimiento de los Mapas de riesgos	32
y riesgos relevantes con impacto en la cadena de suministro	
Plan de contingencias/continuidad de negocio y resiliencia en la cadena	33
de suministro	
Indicadores de riesgos claves (KRI's) en la cadena de suministro	34
Reporting a los órganos de gobierno en la cadena de suministro	34
AUDITORÍA INTERNA DEL MARCO DE CONTROL EN LA CADENA DE SUMINISTRO	35
Beneficios de la auditoría del proceso de aprovisionamiento	36
Tipos de trabajos de Auditoría Interna	36
Objetivos y alcance de una auditoría de aprovisionamiento	37
CONCLUSIÓN	39
ANEXOS	41
ANEXO I: Programa de trabajo de auditoría según los componentes de COSO	41
ANEXO II: Programa de trabajo planteado por fases del proceso	42
ANEXO III: Propuesta Indicadores	44
ANEXO IV: Estructura y contenido esencial de una política y un procedimiento	45
de compras	
ANEXO V: Evolución Regulatoria	48
ANEXO VI: Alineamiento al requisito temático de terceras partes	51
GLOSARIO DE TÉRMINOS	52





Resumen ejecutivo

El documento incorpora recomendaciones para auditar cada fase del ciclo de vida del proveedor.

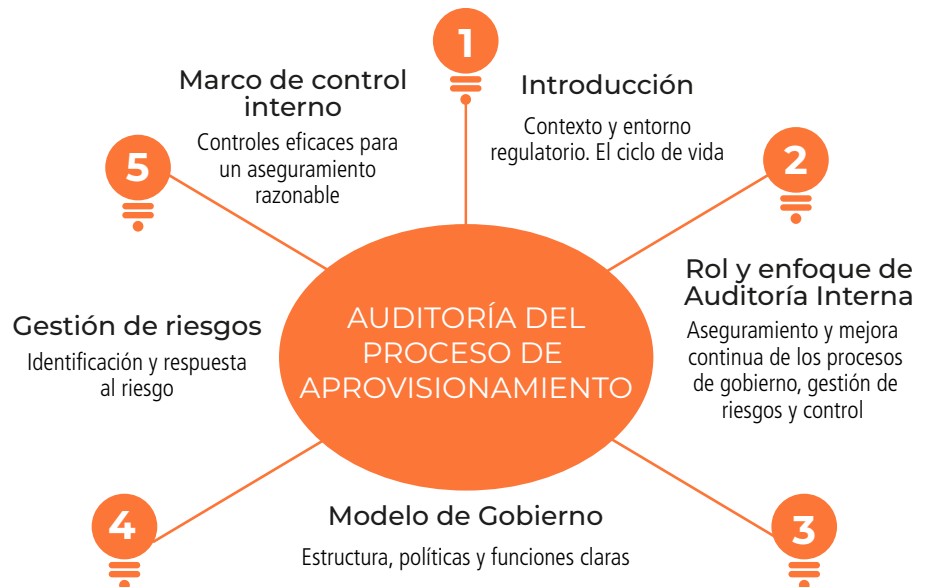
La gestión de la cadena de suministro se ha consolidado como un eje estratégico para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. El objetivo de este documento es ofrecer una guía práctica que facilite una supervisión eficaz del proceso de aprovisionamiento por parte de las funciones de Auditoría Interna, evaluando su gobernanza, la gestión de riesgos asociados y el marco de control interno implementado.

Se abordan aspectos clave como la digitalización, la sostenibilidad (ESG), la resiliencia operativa y la gestión de proveedores a lo largo de su ciclo de vida, proponiendo enfoques de auditoría basados en riesgos, indicadores clave y marcos de referencia como CO-SO, con el fin de fortalecer la transparencia, eficiencia y seguridad en la cadena de suministro.

Para la elaboración de este documento, se ha tomado como referencia el *Requisito Temático sobre Terceras Partes* publicado por The Institute of Internal Auditors (IIA Global), el cual establece principios y controles específicos para la supervisión de relaciones con terceros. Este marco ha servido de base para la definición de los criterios técnicos incluidos por el grupo de trabajo en este documento, reforzando la alineación con las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno, gestión de riesgos y control sobre proveedores.

El documento incorpora recomendaciones concretas para auditar cada fase del ciclo de vida del proveedor, así como herramientas prácticas que facilitan la planificación y ejecución de auditorías internas en este ámbito.

El siguiente gráfico representa de forma esquemática el contenido de los principales apartados del documento:





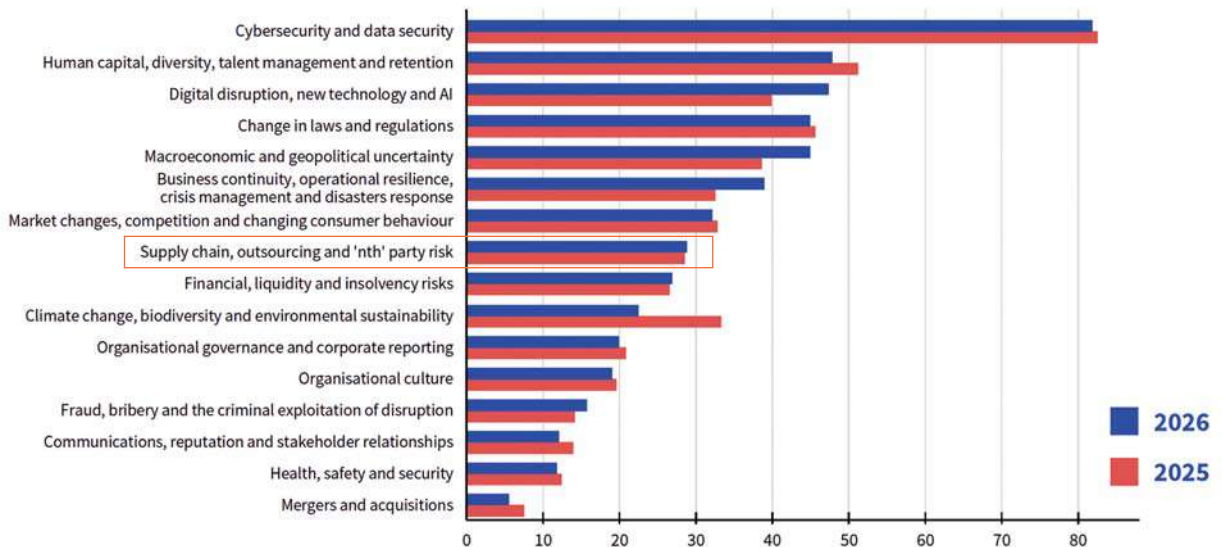
Introducción

1. OBJETIVOS Y ALCANCE

Este documento ofrece una visión general sobre la situación actual, los riesgos emergentes y la regulación en la gestión de la cadena de suministro, con el objetivo de servir como guía para su supervisión por parte de Auditoría Interna. En este sentido, se propone un marco de referencia para la revisión de los procesos de gobierno, gestión de los riesgos asociados y su control interno, facilitando la planificación y programación de auditorías

con un enfoque integrado basado en riesgos, que facilite priorizar las áreas de mayor relevancia.

Según diversos estudios, los riesgos relacionados con la Cadena de Suministro se encuentran incluidos en el Top 10 de los principales riesgos que afrontan las organizaciones, tal y como se indica, por ejemplo, en el informe de riesgos *Risk in Focus 2026*.



Fuente: *Risk in Focus 2026*

A lo largo de este documento se desarrolla un marco de supervisión sobre la cadena de suministro, incorporando consideraciones sobre riesgos emergentes, normativa aplicable y buenas prácticas, subrayando la importancia de aplicar una visión integral de los procesos y riesgos en un entorno marcado por disrup-

ciones tecnológicas, geopolíticas, sanitarias y climáticas.

En el segundo apartado de este documento se analiza el doble rol de Auditoría Interna: por un lado, como actividad de aseguramiento (evaluación de controles existentes); por otro, la de asesoramiento (mejora de proce-

Las cadenas de suministro son clave en la economía global y en cada organización.

tos). Se presentan criterios para priorizar auditorías en función del nivel de riesgo, la madurez organizativa y la criticidad de los proveedores, y se proponen distintos enfoques según el ciclo de vida, sector o la tipología del proveedor.

A continuación, se examina cómo estructurar un modelo de gobernanza que garantice transparencia, eficiencia y control, destacando elementos como políticas y procedimientos clave, segregación de funciones, órganos de decisión, digitalización, innovación y auditorías a terceros.

En el cuarto apartado se incluye una metodología para identificar, evaluar y priorizar riesgos, incluyendo los de carácter emergente (como la inteligencia artificial, pandemias o conflictos geopolíticos). Se resalta la importancia de contar con mapas de riesgos actualizados, planes de contingencia, indicadores

clave de riesgo (KRIs) y un sistema de reporting eficaz hacia los órganos de gobierno.

Por último, se analizan los beneficios de auditar el proceso de aprovisionamiento, entre ellos la mejora de la eficiencia, la prevención del fraude y el refuerzo del cumplimiento normativo. Se describen distintos tipos de auditoría (continua, de proceso, mixta) y se propone un enfoque de revisión centrado en controles (preventivos, detectivos, correctivos) y en indicadores clave de desempeño (KPIs).

El documento se complementa con anexos que ofrecen herramientas prácticas: programas de trabajo basados en *COSO Control Interno-Marco Integrado 2013* (Marco COSO) o en el ciclo de aprovisionamiento, evolución regulatoria internacional, indicadores clave del proceso y ejemplos de estructuras de políticas y procedimientos de compras.

2. CONTEXTO

Las cadenas de suministro juegan un papel clave en la gestión de la economía global y también en cada organización, ya que su adecuada gestión contribuye al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, minimiza costes y reduce riesgos de distinta naturaleza, contribuyendo a la mejora de la rentabilidad de las compañías.

En los últimos años hemos asistido a una serie de **DESAFÍOS EXTERNOS** que han tensionado las cadenas de suministro, como son los siguientes:

- **La experiencia derivada de la pandemia COVID-19** que afectó prácticamente a todos los sectores, particularmente a las cadenas de suministro en todas sus fases. Los

impactos incluyeron interrupciones en la producción (por cierre de fábricas, falta de personal o de materias primas), retrasos logísticos, incrementos de los costes o cambios en la demanda. Estos efectos impulsaron a las compañías a rediseñar sus estrategias y evidenciaron riesgos latentes en la cadena de suministro ante los que era necesario desarrollar un plan de respuesta.

- **Eventos geopolíticos y comerciales.** Tanto los conflictos armados como las sanciones económicas y bloqueos comerciales impactan profundamente en la cadena de suministro. Entre otros efectos, se podrían destacar los siguientes: desvíos en rutas de envío, encareciendo los costes; obstaculiza-



ción del flujo de mercancías y materiales críticos entre países; la necesaria búsqueda de proveedores alternativos; una mayor volatilidad en los precios; escasez de recursos clave, incremento de los costes operativos y “guerra” arancelaria entre países. Todo esto impulsa a las empresas a reconfigurar su cadena de suministro, buscando nuevos proveedores, relocalizando sus actividades y/o reduciendo su dependencia de ciertos países. Surge, por tanto, la necesidad interna de impulsar los planes de resiliencia y de adaptarse a cambios en las políticas comerciales que impactan globalmente.

- **Disrupción tecnológica, digitalización y ciberseguridad.** Los cambios tecnológicos están afectando a las cadenas de suministro, volviéndolas más ágiles e inteligentes. No obstante, conllevan riesgos asociados, como el incremento de la sofisticación de los ataques informáticos y del fraude externo, que pueden ocasionar pérdidas económicas significativas o, incluso, poner en peligro la continuidad de la actividad empresarial o roturas en la cadena de suministro.
- **Cambios regulatorios.** Los cambios regulatorios tienen un impacto directo en las cadenas de suministro. Las empresas deben revisar y rediseñar sus estrategias para poder cumplir con las normativas globales y las específicas que le puedan resultar de aplicación y evitar el riesgo de sanciones. En el apartado siguiente de este documento se recogen los principales cambios en normas comerciales y aduaneras, las regulaciones de Sostenibilidad (ESG), legislación laboral y protección de datos que afectan, entre otros, a las cadenas de suministro.

- **Cambio climático.** Factores de riesgo relacionados con el cambio climático pueden tener un impacto directo en los costes financieros. Asimismo, los factores meteorológicos extremos pueden afectar gravemente a la continuidad de la actividad empresarial, a la propia permanencia de las empresas y también a la cadena de suministro.

Junto a estos desafíos externos, conviven los **RIESGOS INTERNOS / CONVENCIONALES** a los que se enfrentan las compañías en la gestión de la cadena de suministro y que podrían comprometer el objetivo último de la eficacia y eficiencia en los procesos. Entre estos riesgos se pueden destacar los siguientes: incumplimientos en procesos, riesgos relacionados con el personal, fallos en los sistemas, dependencia tecnológica, riesgos contractuales con proveedores o terceros y gestión inadecuada de inventarios.

Para lograr una integración efectiva de la cadena de suministro en la estrategia de la organización y gestionar los desafíos anteriormente descritos¹, es esencial alinear su desempeño con los objetivos de las compañías. Esto se logra mediante una selección rigurosa de proveedores; una colaboración continua basada en una comunicación fluida; la utilización de métricas de calidad; la aplicación de un proceso de evaluación constante y una incorporación estructurada, acompañada de capacitación y seguimiento, lo que permite optimizar la eficiencia operativa², reducir los riesgos y fortalecer relaciones estratégicas fiables y alineadas con los estándares corporativos.

Es esencial
alinear el
desempeño
de los
suministradores
con los objetivos
de las compañías.

1. *Global Supply Chain report* | PwC

2. *How COVID-19 impacted supply chains and what comes next* | EY - US

3. ENTORNO REGULATORIO

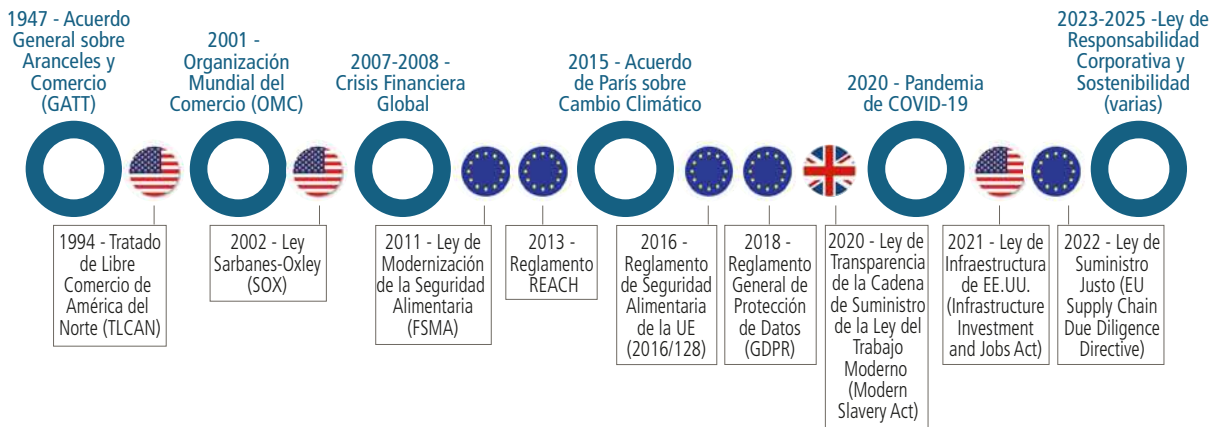
La regulación o normativa internacional que afecta a la cadena de suministro exige a las organizaciones cumplir con ciertos estándares de transparencia y sostenibilidad. En el entorno europeo destaca la Directiva de Diligencia Debida³ en sostenibilidad, que fortalece las obligaciones corporativas respecto a los derechos humanos y al medio ambiente dentro de la cadena de suministro.

Auditoría Interna podrá evaluar si las organizaciones están cumpliendo con las leyes y normas aplicables, si se gestionan adecuada-

mente los riesgos asociados con sus operaciones y si se mantiene un alto nivel de integridad en sus prácticas comerciales. Todo ello con el objeto de dar confort a sus órganos de gobierno y a sus diferentes grupos de interés.

A continuación, se presenta una línea del tiempo que detalla algunos sucesos, organizaciones y regulaciones que han influido en las cadenas de suministro y, por ende, en las actividades de supervisión de Auditoría Interna sobre ellas.

LÍNEA DEL TIEMPO DE REGULACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente: elaboración propia.

4. CICLO DE VIDA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Gestionar de forma eficiente un suministrador, tanto de bienes como servicios, puede ser un hecho diferencial en las operaciones de cualquier organización, permitiendo cumplir los objetivos minimizando los riesgos.

El ciclo de vida de la relación con un proveedor sigue un modelo estructurado en el que se distinguen diferentes fases, que incluyen: la planificación de la necesidad; la selección del proveedor; su contratación; su incorpora-

3. Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859 Texto pertinente a efectos del EEE.





Fuente: elaboración propia.

ción, su supervisión y, llegado el caso, su desvinculación.

Planificación de la necesidad

De manera previa a la contratación de un proveedor es necesario contar con un proceso robusto que permita tener correctamente identificadas las necesidades de la entidad. Esto facilitará la búsqueda de los proveedores adecuados y asegurará que los criterios de evaluación se encuentren alineados con las necesidades del negocio. Para este propósito, es necesario contar con una definición de requisitos de los bienes y/o servicios que van a ser necesarios, considerando factores como, por ejemplo, el volumen, la frecuencia de uso, el impacto en la operación y los plazos de aprovisionamiento (*lead time*).



Selección de proveedores

La correcta selección de un proveedor es un elemento crítico para mitigar posibles riesgos de la cadena de suministro, contribuyendo a generar alianzas estratégicas y sostenibles a largo plazo. Para este propósito es necesario contar con una serie de criterios que permitan identificar y evaluar las diferentes opciones existentes en el mercado. En el caso

de bienes, pueden ser el coste, el nivel de servicio o calidad técnica y los plazos de entrega (*lead time*), mientras que en lo que se refiere a servicios, podrían ser el coste, la experiencia y los conocimientos técnicos. En el caso de ser un procedimiento sin concurrencia, esto es, de contratación directa sin posibilidad de comparación entre múltiples opciones, deberá quedar correctamente justificado el proveedor único, los contratos estratégicos o el carácter de urgencia operativa.



Contratación de proveedores

Una vez seleccionado el proveedor, se debe formalizar dicha relación comercial a través de un contrato o acuerdo escrito. En estos contratos se deben establecer las cláusulas y condiciones que permitan una mejor transparencia y minimicen los posibles riesgos o conflictos. Dentro de esas condiciones, idealmente, se deberían incluir los precios, *incoterms* (en caso de bienes), los plazos de entrega o ejecución del servicio, las condiciones de pago y las cláusulas de penalización en caso de incumplimiento. En el caso de ser un proveedor de servicios, es clave definir métricas de desempeño específicas como, por ejemplo, niveles de servicio ("SLA"⁴) y

El ciclo de vida en la cadena de suministro considera seis fases, desde la planificación de las necesidades hasta la desvinculación ordenada de proveedores.

4. *Service Level Agreement* - Acuerdos de Nivel de Servicio.

tiempos de respuesta ante posibles requerimientos, incidentes, etc.



Incorporación de proveedores

Es necesario contar con protocolos y políticas definidas para la incorporación de proveedores.

Incorporar de una forma correcta a los proveedores en los diferentes procesos internos puede ayudar a obtener una colaboración más eficiente entre las partes, dando un mejor servicio a las diferentes áreas involucradas. Para ello, es necesario contar con unos **protocolos y políticas definidos correctamente**.

Especial consideración en su incorporación aplicará a empresas públicas o privadas que sean designadas operadores de servicios esenciales o consideradas proveedores de servicios digitales, debido a que prestan un servicio esencial para el mantenimiento de funciones sociales básicas como la seguridad, la salud o el bienestar social y económico de los ciudadanos.

En estos supuestos, para los **proveedores que pueden ser considerados relevantes** respecto a la seguridad de las redes y sistemas de información, como operadores críticos, operadores de servicios esenciales o proveedores de servicios digitales, se requerirá un **proceso de incorporación y de asunción de los protocolos internos más profundo** que en el caso de otros proveedores genéricos.



Supervisión de proveedores

Una vez el proveedor haya sido incorporado y alineado con los estándares de trabajo de la compañía, es necesario **establecer unos indicadores que permitan medir, de forma con-**

tinua, su desempeño, lo que permitirá evitar desviaciones e interrupciones operativas, pudiendo ser acordados con el propio proveedor.

En el caso de suministradores de bienes, estos criterios podrían estar relacionados con la calidad del producto y los plazos de entrega. En el caso de proveedores de servicios, además, podrían relacionarse con la evaluación del cumplimiento de los SLAs, la satisfacción del cliente interno o la capacidad de respuesta ante incidentes.

Igualmente, se podrían realizar evaluaciones periódicas de desempeño por parte del área contratante y fijar, por contrato, la salvaguarda de poder realizar auditorías periódicas. Para incorporar una supervisión más amplia del proveedor podemos incluir otros aspectos más allá del desempeño operativo. En función de la criticidad del proveedor, se monitorizarán también factores como la solvencia financiera, cumplimiento regulatorio, ciberseguridad o cualquier cambio en su perfil de riesgo (por ejemplo, variaciones en su solvencia, incidentes reputacionales).

En resumen, **la supervisión debe abarcar tanto los KPIs de servicio acordados como indicadores de riesgo de outsourcing del proveedor**, proporcionando una visión completa y asegurando una gestión proactiva de cualquier amenaza potencial.



Desvinculación del proveedor

La finalización de la relación comercial puede deberse a diferentes razones. La **finalización por cumplimiento de las obligaciones** se produce con la entrega del bien o el servicio en conformidad con las condiciones acorda-

das y el pago de su correspondiente importe, una vez finalizados los pertinentes periodos de garantía.

No obstante, también se podrá llegar a la **finalización de la relación contractual en respuesta al incumplimiento** de las condiciones acordadas, **o como consecuencia de una deficiente calificación** en la evaluación continua o de cualquier auditoría que se realice a los proveedores o colaboradores. En estos casos, es necesario contar con **planes de contingencia y de transición** que permitan continuar con la operativa diaria del negocio sin poner en riesgo la calidad de los bienes o servicios.

Como ejemplo y en relación con los proveedores críticos, tanto DORA como las guías EBA exigen que las entidades financieras dispongan de una estrategia de salida documentada que obligue al proveedor a colaborar activamente en la transición, garantizando la continuidad operativa, la transferencia segura

de datos y del servicio. Estas estrategias deben prever opciones (nuevo proveedor o internalización), asignar responsabilidades claras, establecer criterios de éxito, contemplar periodos de coexistencia y ser probadas periódicamente para asegurar su viabilidad. Además, los contratos deben incluir cláusulas de no interrupción en caso de resolución, protección de datos, control de subcontratación y condiciones de soporte durante la migración, todo ello integrado en el marco de gestión de riesgos y continuidad de negocio de la entidad, conforme a los requisitos normativos vigentes.

Sin embargo, aunque no son de aplicación directa a otros sectores, muchas de sus recomendaciones (como los planes de salida, cláusulas contractuales de terminación, continuidad operativa y control de subcontratación) se consideran buenas prácticas especialmente para aquellas que dependen en gran medida, de proveedores críticos o que operan en sectores sensibles.

La desvinculación ordenada de proveedores facilita la transición y continuidad de la operativa de la organización.



Roles de Auditoría Interna

1. ROL DE AUDITORÍA INTERNA: ASEGURAMIENTO VS. ASESORAMIENTO

La función de Auditoría Interna puede abarcar actividades de aseguramiento o de asesoramiento en la prestación de sus servicios, en función de factores tales como la estrategia y las necesidades del negocio, lo estipulado en su Estatuto y en el Plan de Auditoría Interna, la existencia de solicitudes específicas no pla-

nificadas y el grado de madurez de los procesos involucrados. Todo ello debe realizarse conforme a lo establecido por el *Marco Internacional para la Práctica Profesional* del Instituto de Auditores Internos, y más en concreto por las *Normas Globales de Auditoría Interna*.

La tabla que se muestra a continuación establece una comparativa teniendo en cuenta diferentes criterios que se consideran clave, co-

mo son los objetivos, la metodología, el enfoque de riesgos y los resultados esperados.

CARACTERÍSTICA	ASEGURAMIENTO	ASESORAMIENTO
Enfoque	Evaluar la eficacia de los controles existentes	Mejora y diseño de procesos futuros
Grado de participación	Independiente, basado en normas y políticas	Colaborativo, orientado a agregar valor en la toma de decisiones
Momento de aplicación	Posterior a la implementación de procesos	Durante el diseño, rediseño o planificación de procesos
Enfoque en riesgos	Identificación y evaluación de riesgos existentes	Identificación y mitigación de riesgos potenciales o emergentes

Fuente: elaboración propia.

Ejemplos de actividades de aseguramiento:

- Revisión de contratos.
- Revisión de controles.
- Revisión sobre las Due Diligence de proveedores.
- Revisión de los riesgos y controles identificados en un proceso mediante un Walkthrough.
- Revisión de segregación de funciones: identificación de conflictos (verificación).

Ejemplos de actividades de asesoramiento:

- Consultoría en el diseño o definición de los controles de un proceso.
- Formación y acompañamiento en la implementación de regulaciones en los procesos.
- Facilitación de revisiones de modelos de segregación de funciones para el correcto establecimiento de roles y responsabilidades en la función de compras.

2. CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA INTERNA

Las actividades de Auditoría Interna sobre los procesos relacionados con la gestión de la cadena de suministro deberían centrarse en evaluar aspectos que pudieran afectar a la eficacia, eficiencia, o el cumplimiento de los procesos dentro de la organización, considerando un enfoque integral sobre cada fase crítica del ciclo de vida del proveedor. **Con el objetivo de priorizar los esfuerzos y recursos dedicados, el auditor interno debería focalizarse en los puntos críticos, siendo conveniente seguir un enfoque basado en riesgos.** De esta manera, el alcance de las revisiones se puede determinar siguiendo la taxonomía de riesgos que se defina.

Criterios de priorización en base al riesgo

Antes de comenzar los trabajos de Auditoría Interna, es fundamental establecer qué áreas deben recibir mayor atención. Su priorización debe basarse en la exposición al riesgo de cada área dentro de la cadena de suministro. Para ello, se deben tener en cuenta varios factores:

1. Los tipos de riesgos que impactan en la cadena de suministro, tales como riesgos operacionales, financieros y los riesgos no financieros, como pueden ser los regulatorios o reputacionales, estratégicos, finan-



cieros, operativos, cumplimiento (legales), de conducta, tecnológicos, medioambientales, reputacionales y de concentración

2. La madurez en la gestión de riesgos de la organización. Así, a la hora de definir el alcance de la auditoría, se tomará como referencia la información proporcionada por el mapa de riesgos y por los mapas de aseguramiento que pudieran existir, para valorar las actuaciones internas y/o externas sobre el desempeño de la cadena de suministro y centrarse así, de manera exclusiva, en las áreas donde persistan mayores niveles de riesgo y sean de alta relevancia, o de naturaleza emergente, para la organización.

Así mismo, puede ser relevante identificar aquellos **proveedores estratégicos** (aquellos cuya falla tendría un alto impacto en la operativa o en los objetivos de la organización) y que recibirán por tanto mayor prioridad en el plan de auditoría. De este modo, la función de Auditoría Interna puede determinar incluir en el plan de auditoría aquellos suministros o servicios más sensibles, garantizando que los esfuerzos de aseguramiento y mejora se concentren allí donde un evento adverso podría ocasionar un impacto significativo en la organización.

Definición del alcance de las revisiones de Auditoría Interna sobre la cadena de suministro

Para definir el alcance de la auditoría, se pueden considerar diferentes variables como son el ciclo de vida del proveedor, el modelo de gestión de la cadena de suministro, el sector al que pertenece la organización (proveedor),

la regulación aplicable o la taxonomía de proveedores. A continuación, se abordan los diferentes enfoques propuestos:

A) CICLO DE VIDA DEL PROVEEDOR: AUDITORÍA POR ETAPAS

El ciclo de vida del proveedor proporciona un marco claro para estructurar las revisiones de Auditoría Interna. A lo largo de este ciclo, la relación con el proveedor se gestiona desde su selección hasta su desvinculación.



SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

La auditoría podrá comenzar revisando los procesos de **identificación de necesidades y calificación o evaluación de proveedores**, asegurándose de que los procesos determinen lo que realmente se necesita en la organización. Según el tamaño de esta, puede ser interesante analizar si cuentan con un mapa de proveedores, en el que se pueda identificar la estrategia de suministro en función de los riesgos identificados, así como un plan y presupuesto anual de compras.

Los **procesos de selección** de proveedores deben fomentar la concurrencia (comparar varias ofertas competitivas) para garantizar decisiones objetivas y de mayor valor; y, por otro, establecer criterios de clasificación/categorización de proveedores (por ejemplo, proveedores estratégicos, tácticos, no críticos). No todos los productos y servicios tienen el mismo nivel de riesgo o criticidad, por lo que una categorización de proveedores permitiría aplicar controles proporcionales: procedimientos rigurosos de *due diligence* y aprobación para proveedores de alto riesgo o gasto significativo,

Los procesos de selección de proveedores deben garantizar decisiones objetivas y de mayor valor.

Es necesario verificar la transparencia en la contratación con proveedores.

frente a procesos más simplificados para proveedores de bajo impacto.

En cuanto a la **evaluación de proveedores**, la revisión debe comprobar que los criterios utilizados sean adecuados y estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, considerando factores objetivos como la calidad, el coste y la capacidad de entrega de los suministros. Asimismo, los **criterios de selección** deben ser revisados para garantizar que cubren aspectos no solo financieros y operativos, sino también aquellos cada vez más regulados y relacionados con aspectos no financieros como la sostenibilidad o la protección de datos, que ayudarán a mitigar riesgos reputacionales.



CONTRATACIÓN DEL PROVEEDOR

Otro proceso clave en las auditorías de compras es evaluar el marco de control en el **proceso de adjudicación** en relación con la normativa y procesos definidos por la organización. Será importante revisar los procesos que garantizan un trato justo y equitativo entre los distintos proveedores. Entre otros, en los concursos de licitación, justificación de aquellos supuestos en los que no se pueda realizar un concurso o los casos en los que la organización adjudica a un proveedor único. Será objeto de la auditoría revisar cómo se lanzan los concursos, cómo se reciben y abren las ofertas, cómo se evalúan técnica y económicamente, cómo se realizan las negociaciones y, finalmente, los niveles de aprobación, adjudicación y **formalización del contrato o pedido**.

La revisión de Auditoría Interna debe asegurar que los acuerdos son claros y detallados, incluyendo no solo precios y plazos de entrega, sino también las condiciones de pago, las penalizaciones en caso de incumplimiento y las condiciones generales que la organización puede haber definido. Asimismo, será relevante comprobar el cumplimiento de controles formales que la organización tenga definidos sobre este proceso y la revisión jurídica o legal de los contratos. También es importante revisar la presencia de **acuerdos de nivel de servicio ("SLAs")**, que ayudan a definir expectativas claras sobre el desempeño del proveedor. Finalmente, será necesario verificar que el proceso de **transparencia** en la contratación es riguroso, con documentación adecuada que permita asegurar su trazabilidad y evitar conflictos futuros.

Como referencia en la elaboración de dichos acuerdos, tanto DORA como la guía EBA, establecen ciertas cláusulas contractuales como: derechos de terminación claros, obligaciones de soporte en la transición, cláusulas de reversibilidad y continuidad, protección y devolución de datos, control de subcontratación, cláusulas de no interrupción en caso de resolución, acceso, auditoría e información, y condiciones económicas de la salida.



INCORPORACIÓN DEL PROVEEDOR

El proceso de incorporación del proveedor está enfocado a la **integración de los suministradores en los sistemas y procesos internos** de la organización. Esto incluye verificar que se sigan protocolos adecuados para incorporar al proveedor y que las

herramientas y recursos necesarios estén disponibles para facilitar la colaboración. En este sentido, la auditoría también debe evaluar si el proveedor ha recibido la capacitación necesaria y si está alineado con las expectativas y normas internas de la empresa. A este respecto, se debe tener en cuenta la legislación aplicable para evitar riesgos específicos como los relacionados con la cesión ilegal de trabajadores o la privacidad de la información.



SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR

Durante la fase de ejecución, la auditoría se enfocará en la **supervisión continua** del desempeño del proveedor. Se trata de verificar si se están utilizando indicadores de desempeño clave ("KPIs"⁵, por sus siglas en inglés) adecuados para evaluar la calidad, los plazos de entrega y el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato. Además, estos trabajos revisarán si se realizan **auditorías periódicas** sobre el proveedor, evaluando tanto su desempeño como el cumplimiento de los compromisos contractuales.

Para llevar a cabo la auditoría en esta fase, el auditor podrá tener en cuenta que la supervisión de proveedores debe ir más allá del seguimiento del desempeño del servicio, incorporando una evaluación continua de aspectos críticos como el riesgo de *outsourcing*, la solvencia financiera, la capacidad de continuidad operativa del proveedor y las medidas de seguridad tecnológica que tenga implementadas, especial-

mente cuando se trata de proveedores relevantes para la organización. Asimismo, resulta esencial incluir en el análisis la **supervisión de las cadenas de subcontratación**, verificando que las subcontrataciones cumplan con los estándares exigidos y no introduzcan riesgos adicionales.

Todas estas supervisiones periódicas –tanto operativas como estratégicas– deberían integrarse en una **evaluación final agregada**, preferiblemente anual, que permita valorar de forma global el desempeño y la fiabilidad del proveedor o servicio. Esta evaluación consolidada debe servir como base para definir estrategias de mejora, que pueden incluir desde ajustes contractuales hasta la sustitución del proveedor si los resultados lo aconsejan.

Otro aspecto clave es la **gestión de incidentes**, para asegurar que la empresa tenga mecanismos definidos para manejar cualquier tipo de fallo o retraso significativo en los compromisos del suministrador. Asimismo, es importante evaluar las medidas de las que dispone la organización para actuar en aquellos proveedores que hayan podido tener un bajo desempeño y sean críticos para la organización, así como los **procesos de descalificación** si el proveedor no alcanza los criterios de desempeño o presenta evaluaciones negativas o por debajo de los mínimos requeridos de manera recurrente. En este sentido, habrá que comprobar cómo se registra y actualiza este tipo de información en los sistemas de alta, baja o modificación de proveedores.

Las supervisiones periódicas de la cadena de suministro deben integrarse en una evaluación final agregada como base para definir estrategias de mejora.

5. *Key Performance Indicators* – Indicadores Clave de Desempeño.

A través de diversos enfoques, se facilita la auditoría integral de la gestión de la cadena de suministro.



DESVINCLACIÓN DEL PROVEEDOR

Al finalizar la relación con el proveedor, las revisiones se centrarán en asegurar que se cumplen todas las **obligaciones contractuales**, desde el cumplimiento de la entrega final hasta el pago de facturas y la resolución de cualquier disputa pendiente. Es importante también revisar cómo la organización maneja las garantías ofrecidas por el proveedor y cómo se gestionan los productos defectuosos o servicios no conformes.

La desvinculación debe llevarse a cabo de manera ordenada y la auditoría debe asegurarse de que la organización esté preparada para cualquier eventualidad post-contrato, como la liquidación de garantías o la resolución de disputas.

B) ENFOQUE DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

En este caso, las revisiones de Auditoría Interna se centran en evaluar el **modelo de gestión de la cadena de suministro** en su conjunto. Esto implica revisar si la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones están alineados con la estrategia y los objetivos de la empresa y son efectivos para gestionar los riesgos.

Un **enfoque integral** a la auditoría debe verificar que la cadena de suministro no solo esté optimizada para la eficiencia, sino también que cuente con mecanismos adecuados para mitigar riesgos financieros y no financieros, así como responder de manera ágil ante cambios o incidentes inesperados.

C) ENFOQUE SECTORIAL: ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Cada sector tiene particularidades que influyen directamente en la cadena de suministro y, por tanto, en las actividades de Auditoría Interna dentro de este ámbito. El enfoque sectorial implica la necesidad de **adaptar las auditorías a las dinámicas y regulaciones específicas del mercado en el que la organización opera**.

La cadena de suministro de una empresa de manufacturas, por ejemplo, podría requerir un enfoque distinto al de una empresa del sector tecnológico, farmacéutico o financiero. En este sentido, y dependiendo del sector, el **país de origen** donde se producen los bienes puede suponer un riesgo en sí mismo. Es importante analizar los riesgos derivados de si la fabricación del bien o servicio se realiza en países de laxa legislación en materia social, ambiental y de corrupción y, en tal caso, asegurar que la organización cuenta con medidas para prevenir y mitigar riesgos reputacionales en su cadena de suministro.

En la tabla de la página siguiente se recoge, para los principales sectores de actividad, una propuesta de enfoque de las actividades de Auditoría Interna, los riesgos clave y principales aspectos contractuales a supervisar en cada caso.

D) ENFOQUE SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE PROVEEDOR

Además de la segmentación por sector, las actividades de Auditoría Interna podrán tener en cuenta la tipología de proveedores con los que se trabaja en cada organización. Esta segmentación ayudará a priori-



SECTOR	ENFOQUE DE AUDITORÍA INTERNA	RIESGOS CLAVE	ASPECTOS CONTRACTUALES
Manufacturero	Evaluación de proveedores de materias primas y logística de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> Interrupción de suministros. Costes de inventario. Fluctuaciones de calidad. 	Plazos de entrega estrictos, cumplimiento de estándares de calidad.
Tecnológico	Evaluación de proveedores de componentes, software y servicios de outsourcing.	<ul style="list-style-type: none"> Obsolescencia. Ciberseguridad. Privacidad de datos. 	Protección de propiedad intelectual, cumplimiento de plazos críticos.
Farmacéutico	Validación de procesos, trazabilidad y cumplimiento regulatorio.	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento normativo. Fallos en cadena fría. Trazabilidad deficiente. 	Cumplimiento de regulaciones sanitarias, trazabilidad total del producto.
Alimentario	Control de calidad, seguridad alimentaria y trazabilidad desde origen hasta consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación. Caducidad. Incumplimiento de normativas sanitarias. 	Certificaciones sanitarias, control de temperatura, trazabilidad de lotes.
Energético	Supervisión de proveedores críticos y cumplimiento ambiental y de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos ambientales. Interrupciones operativas. Cumplimiento normativo. 	Cláusulas de sostenibilidad, cumplimiento de normativas ambientales y de seguridad.
Financiero	Aseguramiento de que los proveedores clave cumplen con los planes de resiliencia y de continuidad de negocio conforme a los requisitos específicos que operan en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo operacional. Riesgo de conducta (fraude interno y externo). Seguridad de la información. Ciberseguridad. 	Cláusulas de cumplimiento normativo del ámbito financiero, seguridad de la información y ciberseguridad.
Sector Público	Evaluación del cumplimiento normativo, trazabilidad de procesos de contratación y control presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos de cumplimiento legal y administrativo. Riesgos reputacionales por falta de transparencia. Riesgos operativos derivados de requisitos menos flexibles en la contratación. 	Procedimientos de contratación sujetos a normativa específica (Ley de Contratos del Sector Público), exigencia de publicidad, concurrencia y fiscalización externa.

Fuente: elaboración propia.

zar los esfuerzos de Auditoría Interna en función de su importancia estratégica y los riesgos asociados. De esta forma, se pueden distinguir los siguientes **tipos de suministradores**:

PROVEEDORES ESTRATÉGICOS

Los proveedores estratégicos son aquellos cuya relación con la empresa es crítica pa-

ra su éxito a largo plazo. Estos suministradores proporcionan bienes o servicios que son fundamentales para la operativa o la competitividad de la organización. En las revisiones de Auditoría Interna se debe evaluar la fiabilidad, la sostenibilidad y la gestión de riesgos asociados a estos proveedores.

La tipología de los proveedores es uno de los factores más importantes a considerar en el enfoque de las auditorías.

Los contratos a largo plazo, las negociaciones de precios, la gestión de la innovación o la existencia de una estrategia organizativa en caso de finalización del contrato, son aspectos clave que deben ser auditados en detalle. Otro aspecto relevante es la búsqueda de nuevos proveedores y su desarrollo, así como la mejora del desempeño de aquellos suministradores que no tengan el desempeño esperado por la organización.

PROVEEDORES TÁCTICOS

Los proveedores tácticos son aquellos que contribuyen de manera importante, pero no crítica o estratégica, a la cadena de suministro. Son proveedores con los que la organización mantiene relaciones más flexibles y de corto o medio plazo. Aquí, la auditoría debería centrarse en la eficiencia de los procesos de compras, la evaluación de los acuerdos de nivel de servicio (SLA), y la eficiencia en la gestión de contratos. Los riesgos operacionales y la capacidad de adaptarse a cambios en la demanda son también aspectos clave para la revisión de este tipo de proveedores.

PROVEEDORES TRANSITORIOS

En esta categoría se incluyen aquellos proveedores que son necesarios para una operación temporal o puntual. Estos suministradores no tienen un impacto significativo en la estrategia ni a largo plazo, pero su desempeño debe ser auditado para garantizar que los términos contractuales sean respetados. Los riesgos asociados son generalmente de menor magnitud, pero las auditorías deben asegurar que las compras se gestionen eficientemente y que los contratos sean adecuados.

PROVEEDORES LOCALES VS. INTERNACIONALES

La diferenciación entre proveedores locales e internacionales también es un factor relevante. Los proveedores internacionales presentan riesgos adicionales en términos de logística, cumplimiento normativo internacional y posibles fluctuaciones de tipo de cambio. Los contratos deben incluir cláusulas de protección frente a estos riesgos, y la auditoría debe revisar las garantías relacionadas con el transporte, las tarifas aduaneras y las implicaciones legales internacionales. Por otro lado, los proveedores locales, si bien presentan menores riesgos logísticos, pueden estar sujetos a regulaciones locales más estrictas que deben ser auditadas cuidadosamente.

PROVEEDORES INTRAGRUPPO

A pesar de que los proveedores intragrupo son parte de la organización contratante, es conveniente aplicar una gestión similar a la de proveedores externos comparables, aplicando una supervisión no menos exigente, por el hecho de pertenecer al grupo. En este sentido, el auditor podrá verificar que los procesos de selección, contratación y evaluación aplican criterios objetivos también a las filiales o compañías vinculadas. Asimismo, para este tipo de proveedores es clave disponer de una estrategia de salida en caso de finalización del contrato, que considere posibles conflictos de interés y garantice que la discontinuidad del servicio no afectará a la operativa del grupo.

La siguiente tabla recoge la clasificación elaborada por Gartner sobre las principales cadenas de suministro a nivel global para el año 2025. Las organizaciones destacadas aplican



modelos de gestión avanzados que combinan eficiencia operativa, innovación tecnológica y sostenibilidad, sirviendo como referencia para

identificar buenas prácticas en la supervisión de la función de compras y aprovisionamiento.

FIGURE 1. THE GARTNER SUPPLY CHAIN TOP 25 FOR 2025

RANK	COMPANY	COMPOSITE SCORE	RANK	COMPANY	COMPOSITE SCORE
1	Schneider Electric	5.81	14	The Coca-Cola Company	3.68
2	NVIDIA	5.66	15	Siemens	3.46
3	Cisco Systems	5.08	16	Novartis	3.08
4	AstraZeneca	4.83	17	General Mills	3.08
5	Johnson & Johnson	4.64	18	PepsiCo	2.92
6	L'Oréal	4.27	19	Heineken	2.90
7	Colgate-Palmolive	4.17	20	HP Inc.	2.84
8	Lenovo	4.06	21	Sanofi	2.83
9	Microsoft	4.05	22	JD.com	2.76
10	Danone	3.97	23	BMW	2.74
11	Nestlé	3.87	24	GSK	2.70
12	Diageo	3.87	25	Intel	2.68
13	Walmart	3.83			

Composite score: (Peer score x 25%) + (Gartner expert score x 25%) + (ROPA score: x 5%) + (Change in ROPA score x 10%) + (Revenue growth score x 10%) + (Inventory turns score x 5%) + (ESG points x 20%)

Fuente: Gartner Supply Chain Top 25 Methodology | Gartner

El gobierno de la cadena de suministro debe adaptarse a las necesidades de la organización.



¿Cómo auditar el modelo de gobierno de la cadena de suministro?

1. MODELO DE GOBIERNO

El modelo de gobierno de la cadena de suministro debe contar con una estructura organizativa que se adapte a las necesidades de la organización, considerando factores como su tamaño, complejidad, ámbito geográfico o el sector de actividad, siempre conforme a su estrategia y objetivos.

Esta estructura debe guiar, controlar, supervisar y orientar la gestión de la cadena de suministro mediante los órganos de gobierno definidos y las políticas y normativas establecidas, con el fin de mitigar riesgos y gestionar eficientemente sus operaciones.



Aspectos como la definición de roles y políticas ayudan a establecer el modelo de gobierno de la cadena de suministro.

En este ámbito, los auditores internos deberían evaluar los siguientes aspectos:

- **Definición de los roles y responsabilidades de la función de compras:** deberá estar definida y asignada a unos órganos de gobierno que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la función, la cual debe estar definida en un cuerpo normativo que, al menos, cuente con una política y una norma o procedimiento que regule los procesos de compras y contrataciones, los cuales se ajustarán a los requerimientos regulatorios aplicables y se revisarán y actualizarán periódicamente.

Además, se definirán procesos para garantizar que las personas a las que se asignan funciones y responsabilidades sobre las compras tienen los conocimientos, competencias y capacidades adecuadas.

- **El cumplimiento de los aspectos que regula la política, norma o procedimiento y los procesos desarrollados por la función de compras,** incluyendo los procesos que van desde el alta, registro y calificación de proveedores, la petición de ofertas y negociación, la adjudicación, la formalización del compromiso (contratos, pedidos, etc.), la emisión de pedidos, la recepción de mercancías y certificación de servicios, así como la evaluación del desempeño de los proveedores.

Asimismo, deberá evaluar la segregación de funciones en todos sus procesos y el cumplimiento de los niveles de aprobación, así como la existencia de procesos para definir y evaluar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización y, en su caso, la necesidad de recurrir a terceras partes para su cumplimiento.

- **La existencia de una estrategia de compras y de la planificación y presupuesto anual** (o con la periodicidad que se defina en la organización). Dicha estrategia debería incluir en caso de aplicar, la contratación con partes relacionadas ya que tiene riesgos particulares que pueden requerir una gestión diferenciada. Se puede indicar que, en empresas cotizadas o de interés público, estas operaciones deben seguir procedimientos especiales de aprobación que aseguren condiciones de mercado. Estos procedimientos especiales pueden implementarse a través de informes independientes que comparen la oferta con valores de mercado o la aprobación explícita por el comité de auditoría u órgano competente.
- Para grandes organizaciones, puede ser relevante evaluar la existencia de un **mapa de proveedores vinculados a los principales riesgos** identificados en la cadena de suministro.
- Se definen las **funciones y responsabilidades de gestión de terceras partes** dentro de la organización, detallando quién selecciona, dirige, gestiona, se comunica con y supervisa a terceras partes, así como quién debe ser informado sobre las actividades de terceras partes. Existe un proceso para garantizar que las personas a las que se asignan funciones y responsabilidades sobre terceras partes tienen los conocimientos, competencias y capacidades adecuadas.
- La existencia de un **cuadro de mando que refleje el seguimiento que se realiza de la función de compras y de sus objetivos** mediante indicadores relativos a cumplimiento del plan de compras; el porcentaje



de concursos vs. adjudicaciones directas; el porcentaje de proveedores calificados; el porcentaje de pedidos asociados a contratos; el porcentaje de iniciativas no planificadas; el porcentaje de ahorros, etc.

- Los informes que se elevan a los órganos de gobierno de la organización (Comité de Compras, Comité de Dirección y/o Consejo de Administración).

2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CLAVE

Los auditores internos evaluarán los siguientes aspectos relativos a las políticas y procedimientos de compras:

- Las políticas y procedimientos definidos en la organización posibilitan que se **estandaricen y normalicen los procesos y operativas de las diferentes áreas** y departamentos involucrados de forma integral, considerando las diferentes etapas del ciclo de vida de la cadena de suministro expuesto anteriormente.
- Las políticas y procedimientos deben encontrarse **alineados con los principios recogidos en el Código Ético o de Conducta** de la organización, así como con el apetito de riesgo definido por ella.
- Comprobar la existencia de un **sistema de comunicación interna para la aprobación y difusión** de políticas y procedimientos clave vinculados a la gestión del riesgo de la cadena de suministro.
- Existencia de **políticas de gestión de riesgos** donde se integran los riesgos específicos vinculados a la cadena de suministros.

- Respecto al **cumplimiento interno y externo**, se consideran los siguientes aspectos:
 - Los relativos a los requerimientos normativos externos (sea por el ámbito geográfico por las características propias de la organización, como por la estructura organizativa, volumen de negocio, etc.). o
 - Bien por requerimientos normativos internos, del propio funcionamiento de la organización, o bien por los estándares establecidos por el grupo internacional a sus filiales (posible escenario en organizaciones multinacionales).
- Las políticas y procedimientos vinculados a la cadena de suministros y para establecer los procesos de compras contribuyen a **generar seguridad a las partes interesadas** y actúan como soporte para un desarrollo estratégico y/o económico de la propia organización dentro de este ámbito.

La definición de políticas y procedimientos posibilitan estandarizar y normalizar procesos y operativas.

3. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

De acuerdo con el tamaño y la complejidad de las organizaciones, así como con lo indicado anteriormente sobre el modelo de gobierno, la función de Auditoría Interna evaluará la

existencia de una adecuada segregación de funciones en los procesos relacionados con la gestión de la cadena de suministro, a través de las distintas actividades y procesos previs-

Los órganos de gobierno y decisión desempeñan un papel fundamental para garantizar la transparencia, eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos.

tas en el apartado sobre *Ciclo de vida en la cadena de suministro*, descrito con anterioridad en este documento.

En función de las herramientas y del entorno tecnológico de cada organización, se definirán las matrices o niveles de aprobación necesarios en cada uno de los procesos, evitando y resolviendo los posibles conflictos y situaciones de riesgo que se pudieran derivar de la acumulación de roles o privilegios de actuación en determinados perfiles y/o usuarios de la organización.

4. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DECISIÓN

En el contexto del proceso de aprovisionamiento de bienes y servicios, los órganos de gobierno y decisión desempeñan un papel fundamental para garantizar la transparencia, eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Es esencial que exista una estructura clara de gobierno que defina las responsabilidades y niveles de autoridad en cada fase del proceso, desde la planificación de necesidades hasta la adjudicación y seguimiento de contratos. Esta estructura será más compleja en función del tamaño, diversidad de operaciones o la presencia en distintos países de las organizaciones. Si, por ejemplo, existe un **comité de compras**, éste debe estar debidamente constituido, con representación multidisciplinar (integrando funciones como finanzas, legal, operaciones, etc.) y operar bajo políticas y procedimientos formalmente aprobados.

En este caso, Auditoría Interna verificará que estos órganos actúan con independencia, documentan adecuadamente sus decisiones y

En la medida en que sea factible, la incorporación de soluciones para la automatización e integración de matrices para la identificación y gestión de riesgos en los sistemas de información relacionados con la cadena de suministro —tales como los sistemas de planificación de los recursos empresariales (ERP), los de gestión de compras o aprovisionamientos y para el seguimiento de contratos— pueden resultar de gran utilidad, para una gestión eficaz y oportuna de estos riesgos, así como para la trazabilidad y supervisión de los mismos por parte de Auditoría Interna.

aplican criterios objetivos y trazables en sus decisiones, en especial en cuanto a la selección de proveedores.

Asimismo, es recomendable que el marco de gobierno incluya mecanismos de supervisión y control que permitan detectar y corregir posibles desviaciones de forma continuada y, en la medida de lo posible, en tiempo real. Esto puede incluir la existencia de un **comité de riesgos o de cumplimiento** que revise periódicamente los procesos de aprovisionamiento, así como la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la trazabilidad y el análisis de información de las operaciones.

Auditoría Interna debe evaluar si estos órganos cuentan con la información necesaria para tomar decisiones informadas, si se respetan los principios de integridad y equidad en las adjudicaciones, y si se promueve una cultura de rendición de cuentas. La existencia de canales de comunicación o denuncia o la revisión periódica de posibles situaciones de conflictos de interés también son elementos

clave a ser considerados en la evaluación del entorno de control dentro de este ámbito.

Existen guías que desarrollan un buen gobierno en la organización, como por ejemplo la *Guía de Evaluación del Gobierno Corporativo*⁶ del Instituto de Auditores Internos (IIA) que desarrolla una de las ideas centrales basada en la Auditoría Interna como clave para evaluar si las estructuras de gobierno corporativo promueven una cultura de inte-

gridad, responsabilidad y supervisión efectiva. Esto incluye verificar si los órganos de gobierno (como el Consejo de Administración y las Comisiones de Auditoría) tienen acceso a información relevante, ejercen una supervisión activa sobre los riesgos clave (incluidos los del proceso de aprovisionamiento) y si existen mecanismos eficaces para la rendición de cuentas.

5. DIGITALIZACIÓN, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INNOVACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La digitalización de los procesos de aprovisionamiento ha transformado significativamente la eficiencia, la trazabilidad y el control en los procesos relacionados con la cadena de suministro. Herramientas como los sistemas de gestión de compras y las plataformas de planificación de recursos empresariales (ERP) permiten automatizar tareas críticas como la solicitud de ofertas, la evaluación de proveedores, la emisión de órdenes de compra, el seguimiento de entregas o evolución del inventario. Estas soluciones no solo reducen errores manuales y tiempos de procesamiento, sino que también generan registros digitales que facilitan la trazabilidad y la auditoría posterior.

Auditoría Interna evaluará si estas herramientas están correctamente configuradas, si se utilizan de forma coherente con las políticas internas y si ofrecen controles integrados que mitiguen riesgos como pueden ser la duplicidad de pagos o la selección inadecuada de proveedores.

Además, la incorporación de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial (IA), el análisis predictivo y la automatización robótica de procesos (RPA) está permitiendo una toma de decisiones más ágil y basada en datos. Por ejemplo, los algoritmos de IA pueden analizar patrones de consumo y recomendar niveles óptimos de inventario o proveedores más eficientes, mientras que los RPA pueden automatizar la validación de facturas o la conciliación de pedidos. Desde la perspectiva de Auditoría Interna, es fundamental verificar la integridad de los datos que alimentan estos sistemas, la transparencia de los algoritmos utilizados y la existencia de controles de supervisión humana. La digitalización, bien implementada, no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece el entorno de control y la capacidad de detección temprana de irregularidades.

Por otro lado, las plataformas de conocimiento y análisis de proveedores (Diligencia Debida⁷) se han convertido en herramientas

La incorporación de tecnología facilita una toma de decisiones más ágil y basada en datos.

6. *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Private Sector* | The IIA

7. Ver *Guía de diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad* de PwC

Las plataformas de conocimiento y análisis de proveedores se han convertido en herramientas estratégicas para fortalecer la gestión del riesgo y la toma de decisiones en el proceso de aprovisionamiento.

estratégicas para fortalecer la gestión del riesgo y la toma de decisiones en el proceso de aprovisionamiento. Este tipo de soluciones, permiten a las organizaciones acceder a información actualizada y estructurada sobre la solvencia financiera, el cumplimiento normativo, el desempeño ambiental, social y de gobierno (ESG), así como el historial de cumplimiento contractual de proveedores. Estas plataformas integran datos internos y externos, aplican modelos de *scoring* y alertas tempranas, y facilitan la segmentación y evaluación continua de la base de proveedores a través de un *screening* integral. Desde la perspectiva de Auditoría Interna, es esencial verificar que la organización utilice estas herramientas de forma sistemática, que los criterios de evaluación estén alineados con los riesgos del negocio y que los resultados obtenidos se integren efectivamente en los procesos de homologación, contratación, seguimiento y desvinculación de proveedores.

La innovación y el desarrollo de sistemas de IA pueden facilitar la actividad de control pre-

vista en los procedimientos y en los planes de monitoreo vinculados a la cadena de suministro. La organización puede disponer de una herramienta de gestión de contratos o ERP que ayude a la mejora de la resiliencia operativa, mediante la planificación y diversificación de proveedores, conforme al contexto requerido en cada organización, ofreciendo una mayor visibilidad y reporte de los riesgos vinculados a proveedores a los Órganos de Gobierno.

El siguiente gráfico, elaborado por Gartner, presenta las principales tendencias tecnológicas en la cadena de suministro para 2024, agrupadas por temáticas clave. Refleja cómo las organizaciones ya estaban priorizando la automatización inteligente, la visibilidad de extremo a extremo y la resiliencia operativa como pilares estratégicos para afrontar los desafíos del entorno global. Este análisis⁸ ofrece una visión consolidada de las áreas donde se concentra la innovación tecnológica en el ámbito logístico.

PRINCIPALES TENDENCIAS TECNOLÓGICAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO PARA 2024



Fuente: Gartner

8. Gartner Identifies Top Trends in Supply Chain Technology for 2024



6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Las revisiones de Auditoría Interna tendrán en cuenta la asignación clara de roles y responsabilidades que abarque a todos los miembros de la organización involucrados en la gestión de la cadena de suministro. La falta de concreción en la asignación de roles y responsabilidades constituye un riesgo relevante en materia de Gobierno y de Control, ya que puede dificultar una gestión eficaz de las incidencias detectadas en la cadena de suministro. Esta ambigüedad puede manifestarse, por ejemplo, en una gestión inadecuada de conflictos de interés o en deficiencias en la comunicación y resolución de incidentes de seguridad, generando potenciales impactos reputacionales y financieros para la organización.

La asignación de roles y responsabilidades debe ser clara y materializarse respecto a todas las fases de selección de proveedores, valoración de idoneidad, seguimiento y cierre de relación con los mismos. En este sentido, bajo la estructura de un **Modelo de Tres Líneas**, se plantea la siguiente distribución.

Primera línea

La primera línea, como responsable del proceso de aprovisionamiento, deberá actuar conforme a los requisitos éticos y regulatorios externos e internos, recogidos en las políticas y procedimientos.

Destacan las áreas relacionadas con el desarrollo de negocio y en particular el área de compras, que será la primera responsable de la aplicación y desarrollo del proceso de compras, que asegure la adquisición o discontinuidad de servicios y bienes requeridos para la continuidad de la actividad de la organiza-

ción a través de, al menos, las siguientes actividades:

- La identificación de necesidades de la empresa, o bien la coordinación de la comunicación interna de necesidades.
- Revisión y selección de proveedores de acuerdo con la normativa interna de la organización.
- Negociación de acuerdos en coordinación con el resto de los actores involucrados.
- Ejecución de compras.
- Seguimiento de existencias y revisión de costes vinculados.
- Seguimiento del desempeño y colaboración en el proceso de homologación de proveedores.
- Primeros gestores de los riesgos asociados a la cadena de suministros.

Segunda línea

La segunda línea, representada normalmente por las funciones de **Compliance, Finanzas, Riesgos o IT**, que, atendiendo al sector de actividad podrá variar, se centrará en:

- Establecer, aplicar y mantener procedimientos y controles adecuados para detectar y corregir incumplimientos de las obligaciones impuestas en las normas que resulten de aplicación, respecto a la selección e idoneidad de proveedores y los riesgos vinculados a la cadena de suministros.
- Colaborar en el desarrollo de actividades y formaciones relevantes, como las vinculadas a conflictos de interés (gestión de relaciones de parentesco, amistad entre proveedores y gestores de compras o bien con

Para asegurar una correcta distribución de roles y responsabilidades, su asignación puede plantearse bajo un esquema que siga la estructura del Modelo de las Tres Líneas"

La auditoría de terceros es útil para reforzar la confianza respecto a los bienes o servicios prestados por los suministradores.

directivos o profesionales de la propia organización).

- Asesorar a la primera línea en las oportunidades de mejora identificadas en los procesos.
- La colaboración en la gestión de los riesgos vinculados con la cadena de suministro también puede materializarse con la participación en la revisión y homologación de proveedores, estableciendo la valoración de riesgo del proveedor e informando a la Dirección para someter a decisión su aprobación o cese.
- Otra de las actividades en las que la coordinación entre las líneas es crítica, es relativa a la continuidad de negocio, donde la segunda línea contribuye a las actividades enfocadas también a mitigar riesgos globales.
- Comprobar el cumplimiento en los distintos procesos e informar por escrito a la dirección de los trabajos realizados, destacando los incumplimientos y los riesgos asociados, así como la efectividad de las medidas adoptadas por la dirección respecto a los mismos.

7. AUDITORÍAS DE TERCEROS

La realización de auditorías de terceros por parte de la organización puede ser uno de los requisitos/controles establecidos entre las partes, que resulte **útil para reforzar la confianza** de terceros con respecto a los bienes o servicios prestados por sus suministradores.

Puede operar mediante la contratación de una empresa externa e independiente que lleve las tareas de realización de una certificación sobre, por ejemplo, ciertos aspectos co-

Tercera línea

La tercera línea, Auditoría Interna, proporcionará al Consejo y a la Alta Dirección asesoramiento, prospectivas y previsiones en relación con los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control sobre la Cadena de Suministro de la organización.

Respecto a la **Gestión del riesgo en la Cadena de Suministro en relación con la externalización de las actividades**, la existencia de actividades de control externalizadas no libera de responsabilidad a la organización, que permanece como última responsable, por lo que resulta de suma importancia un adecuado control interno de las actividades que se externalizan.

Quizá auditando los informes y evaluaciones de riesgos de controles y deficiencias que reporta el auditor de dicho proveedor o tercero, así como el seguimiento del plan de acción o remediación y los controles implementados para subsanar potenciales deficiencias.

mo la Gestión de la Calidad, incluso, puede ser utilizada por el propio proveedor para demostrar a la organización el cumplimiento de ciertos estándares o requisitos mediante la obtención de una certificación emitida por una entidad externa e independiente.

Estas auditorías o certificaciones resultarán complementarias a:

- La realización de auditorías internas o externas sobre la actividad de la empresa, y

- la auditoría que la organización puede realizar de un proveedor, para garantizar que cumple los requisitos pactados, y que se puede realizar in situ o en remoto, a través

de la entrega de documentación relativa, por ejemplo, al cumplimiento de las medidas de seguridad de la información y protección de datos.



¿Cómo auditar la gestión de riesgos de la cadena de suministro?

1. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS: RIESGOS EMERGENTES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Las cadenas de suministro de las organizaciones nunca han estado sujetas a más riesgos e incertidumbres que en el momento actual, donde se enfrentan a un mundo cada vez más incierto y con numerosos riesgos emergentes, incluidos los geopolíticos, las nuevas tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial, el *greenwashing*, la desinformación intencionada o el riesgo de pandemias mundiales, por señalar sólo algunos ejemplos. Casos conocidos en sectores como el textil y el automovilístico ilustran cómo los riesgos emergentes pueden materializarse con impactos significativos en reputación y operativa.

En un ejemplo, una marca de moda fue acusada de *greenwashing* por promocionar una línea "sostenible" sin respaldo suficiente, lo que derivó en demandas legales y cuestionamientos públicos sobre la veracidad de su gestión ambiental. En otro caso, un fabricante de automóviles tuvo que detener la producción en todas sus plantas tras un ciberataque

a uno de sus proveedores, evidenciando la vulnerabilidad de las cadenas *just-in-time* ante incidentes tecnológicos. En este contexto, las organizaciones, necesitan focalizarse en estos cambios y aumentar su capacidad de previsión y análisis de riesgos.

La gestión de riesgos es el proceso efectuado por los órganos de gobierno de una organización para **identificar, evaluar y priorizar los riesgos** que puedan afectar a la misma, con el objeto de tratarlos y controlarlos de forma que el riesgo se reduzca a un nivel aceptable, o bien mantenerlos a partir de una decisión consciente, aunque siempre proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos de la organización.

El **Modelo de Gestión de Riesgos** de una organización, y en particular de su cadena de suministro, puede depender de varios factores, como su cultura corporativa, el modelo organizativo, el sector de actividad, el tamaño, o su nivel de complejidad. Sin embargo, a

Se plantean algunos riesgos emergentes que pueden afectar a la cadena de suministro, como, por ejemplo, las nuevas tecnologías disruptivas (IA) o la desinformación intencionada.



El auditor interno debe comprobar que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas y que el modelo se revise periódicamente.

partir de cierto grado de madurez de la Gestión de Riesgos, se precisa de un **modelo integrado y eficaz** que:

- posibilite la identificación y evaluación proactiva y eficiente de los riesgos a nivel de la Organización, así como su monitorización y seguimiento continuos,
- integre, coordine y dirija los distintos esfuerzos que, en materia de Gestión de Riesgos, esté realizando la organización,
- permita, en su caso, obtener una aceptación responsable del riesgo y refuerce la responsabilidad del empleado y,
- vele porque los sistemas de control estén alineados respecto a la estrategia y los riesgos específicos de la organización.

Los auditores internos deben colaborar activamente en la mejora de dicho proceso y participar activamente en la identificación y evaluación de los riesgos que puedan afectar a la cadena de suministro y, en especial, a aquellos riesgos emergentes que supongan una amenaza para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Para garantizar una supervisión eficaz, **los auditores internos deben evaluar de forma crítica los siguientes aspectos:**

I. MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

Verificar que estén formalizados, sean completos y aborden adecuadamente tanto los riesgos clave como los emergentes.

El auditor interno debe comprobar que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas y que el modelo se revise, actualice y corrija periódicamente, según corresponda.

II. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Evaluar si los riesgos relacionados con la Cadena de Suministro y, en general, con las terceras partes, han sido correctamente identificados a lo largo de su ciclo de vida, clasificados por prioridad y revisados de forma periódica.

El auditor interno debe validar la trazabilidad y consistencia de estas evaluaciones.

III. RESPUESTAS A LOS RIESGOS

Comprobar que las respuestas o planes de acción definidos son adecuados en función de la criticidad del riesgo y que han sido implementados y actualizados en caso de ser necesario.

El auditor interno debe contrastar la eficacia de dichas respuestas frente a los riesgos residuales.

IV. PLANES DE CONTINGENCIA Y RESILIENCIA

Evaluar la existencia y suficiencia de procesos y planes destinados a gestionar incidencias imprevistas, asegurando la continuidad operativa de los procesos clave de la Cadena de Suministro.

El auditor interno debe revisar su activación, mantenimiento y pruebas periódicas.

Principales riesgos

Algunos de los principales riesgos directamente asociados a la Cadena de Suministro de las organizaciones, y que deberían ser revisados por los auditores internos, son:

- **Riesgo de concentración de proveedores** ocasionado por una excesiva dependencia de uno o pocos proveedores para servicios



- o suministros críticos. Esto podría comprometer la continuidad del negocio si alguno de estos proveedores falla o incumple, por lo que es importante monitorizar el nivel de dependencia y contar con planes alternativos (proveedores de respaldo, aumento de inventarios de seguridad, etc.).
- **Riesgo de conflictos de interés** derivado de intereses o relaciones que puedan sesgar o influenciar las decisiones de los profesionales involucrados en el proceso de compras.
 - **Riesgo de fraude en compras** puede materializarse de varias formas, incluyendo la colusión. Aquí conviene distinguir: colusión interna, colusión externa y colusión mixta.
 - **Riesgos de negocio/contractual**, derivados de que una contraparte no cumpla sus obligaciones contractuales y produzca una pérdida de naturaleza económica o financiera.
 - **Riesgos éticos y reputacionales**, derivados del comportamiento de los proveedores o prestadores de servicios contratados, de manera diferente a las expectativas creadas en la vinculación y no acordes con los principios generales del Código Ético o de conducta y/o valores de la organización.
 - **Riesgos legales/penales**, derivados del incumplimiento por la contraparte de políticas, obligaciones y normativa aplicable, por responsabilidad directa o subsidiaria de la organización.
 - **Riesgos regulatorios**, provenientes de cambios normativos, de mercado, del sector de actividad de la organización, que puedan afectar al desarrollo normal de su negocio.
 - **Riesgos financieros y de crédito**, por incumplimiento contractual que tenga impacto económico (anticipos pagados a proveedores por servicios o bienes no recibidos, penalizaciones por incumplimiento de plazos de entrega por parte de la organización, fianzas no devueltas, etc.).
 - **Riesgos de sostenibilidad**: medioambientales, sociales y de gobierno (ESG), derivados del incumplimiento por parte de los suministradores de las buenas prácticas en materia de sostenibilidad.
 - **Riesgo de incumplimiento** por la contraparte de la normativa sobre protección de datos, laboral o contable, entre otras.
 - **Riesgo tecnológico y de ciberseguridad**, por ineficacia de los sistemas de gestión de la seguridad de la información de la contraparte o de sus políticas y/o prácticas en materia de ciberseguridad.
 - **Riesgo operacional**, derivado de fallos tecnológicos, errores, capacidad técnica/financiera inadecuada de la contraparte para cumplir con las obligaciones y/o proporcionar remedios.
 - **Riesgo de estrategia de salida o desvinculación**, que podría deberse a una dependencia excesiva de un solo proveedor/prestador de servicios o la incapacidad sobrevenida del mismo para cumplir sus compromisos contractuales, en los que las salidas rápidas o desvinculaciones serían muy costosas.
 - **Riesgo de incapacidad de obtención de una adecuada cobertura de seguros** para proteger a la organización de pérdidas derivadas de determinados incumplimientos

Se plantean los principales riesgos que pueden afectar a la cadena de suministro de las organizaciones.

Se observan riesgos emergentes como la fragmentación de los mercados, la escasez de materias primas o el contexto geopolítico.

en las operaciones o actividades de la Cadena de Suministro.

- **Riesgo de continuidad de negocio** y falta de un plan adecuado para la recuperación de las actividades de la organización en un tiempo prudencial y con el menor impacto económico posible.
- **Riesgos emergentes** como la fragmentación de los mercados, escasez de materias primas, politización de las decisiones económicas (incluyendo el creciente proteccionismo) y derivadas del contexto geopolítico y que puede afectar a la logística y transporte de materias primas, mercaderías e incluso, a nuevas tecnologías como el uso inadecuado de la IA, consecuencias de la desinformación intencionada, o el riesgo de pandemias mundiales.

Una vez identificados los riesgos que puedan afectar a la cadena de suministro de la orga-

nización, de cara a poderlos gestionar, es necesario **evaluarlos y priorizarlos**. Los riesgos se evalúan en términos de impacto (efecto individual de un riesgo sobre la consecución de los objetivos) y probabilidad (posibilidad de que el evento de riesgo suceda en un plazo de tiempo determinado). Para ello, se pueden utilizar **herramientas de escalas de impacto y probabilidad**.

Los riesgos han de ser evaluados por personal con suficiente conocimiento de la organización como para poder considerar su impacto y probabilidad sobre los objetivos corporativos.

El resultado de la evaluación se puede representar en un **"Mapa de Riesgos"**, herramienta que permite poner en contexto las situaciones valoradas, identificando y priorizando aquellas más relevantes y críticas, permitiendo tomar decisiones sobre las actuaciones a llevar a cabo.

2. ACTUALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE RIESGOS RELEVANTES CON IMPACTO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro no debe entenderse como un proceso estático, sino continuo y dinámico, igual que lo son los eventos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la organización. Por ello es necesario que los auditores internos vigilen la periódica revisión y actualización, tanto de los elementos del modelo de gestión de riesgos, como de la metodología utilizada en su actualización, de acuerdo con el nivel de madurez de la organización en esta materia.

En este sentido, y de cara a que la información sobre los riesgos esté actualizada y pueda ser utilizada como una herramienta ágil

que ayude en la gestión a los órganos de gobierno, es recomendable que se lleve a cabo periódicamente, al menos una vez al año, una revisión y actualización de los mapas de riesgos, procediendo a incorporar, modificar o descartar los riesgos que en su caso sean necesarios debido a cambios en los objetivos estratégicos, estructura organizativa o geográfica, líneas de negocio, normativa vigente regulada o del sector, etc.

Se llevarán a cabo periódicamente los siguientes tipos de acciones: revisión de los riesgos individuales identificados y elaboración de mapas de riesgos.

Revisión de los riesgos individuales identificados

Fundamentalmente información sobre controles e indicadores, así como planes de acción de cada riesgo identificado. También deben revisarse y actualizarse, si procede, las tolerancias establecidas tanto a efectos de criticidad inherente, así como las establecidas para los KRI's.

Elaboración de mapas de riesgos

Como consecuencia de lo expuesto en los anteriores puntos, los mapas de riesgos se configuran como herramientas para la asignación y evaluación de riesgos, por lo que deben ser objeto de revisión y actualización periódica, al menos con un carácter anual.

3. PLAN DE CONTINGENCIAS Y RESILIENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Como se ha comentado en apartados anteriores es fundamental que los auditores internos revisen que las respuestas o planes de acción ante los riesgos identificados son precisas y adecuadas a su clasificación o evaluación, y que han sido aplicadas y actualizadas cuando ha sido necesario.

Además, deben contar con planes de contingencia y procesos extraordinarios para abordar incidentes inesperados, garantizando la continuidad del negocio y la operativa de actividades clave relacionadas con la cadena de suministro.

La estrategia a adoptar en caso de disrupción del negocio por cualquier causa (pandemia, alerta sanitaria, ataque de ciberseguridad que provoque cierre o bloqueo de las infraestructuras informáticas, acto terrorista, emergencia por efecto climático y con afectación a los activos de la organización, etc.) y que garantiza la continuidad de las operaciones de la cadena de suministro de la organización, es recogida en el documento llamado “**plan de contingencia para la continuidad de negocio**” y debe ser revisada por los auditores internos.

El diseño de **planes de acción** y la **evaluación de controles**, son dos elementos del **Proceso Continuo de Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro** que pueden ocurrir simultáneamente en el tiempo, o invertir su orden, dado que no siempre es preciso llevar a cabo un proceso de evaluación de la eficacia de los controles para constatar la necesidad de llevar a cabo un plan de acción sobre un riesgo.

A la hora de definir y evaluar los planes de acción necesarios en la cadena de suministro, los auditores internos priorizarán los mismos, de acuerdo con la criticidad de los riesgos, la relación coste/beneficio del tipo de actuación a acometer y los recursos disponibles.

La cadena de suministro está actualmente impactada por la necesidad de garantizar los insumos de recursos, priorizando la autosuficiencia y la resiliencia sobre la eficiencia. Para adaptarse, las organizaciones deben diversificar proveedores, mantener la digitalización y sostenibilidad, e integrar el análisis geopolítico en su planificación. Tecnologías como *blockchain* o la Inteligencia Artificial, pueden ayudar a mejorar la trazabilidad de las transacciones en la cadena de suministro y reducir ciertos

El diseño de planes de acción y la evaluación de controles son elementos del proceso continuo de gestión de riesgos en la cadena de suministro.

Los auditores internos deben asegurar que la organización hace seguimiento de indicadores clave de riesgos en la cadena suministro.

riesgos, mientras que los planes de contingencia o continuidad de negocio fortalecen la adaptación ante una potencial crisis o la irrupción de riesgos emergentes inesperados.

Además, las posibles interrupciones climáticas exigen infraestructuras sostenibles y tecnologías de adaptación para garantizar la conti-

nuidad operativa. El éxito de las cadenas de suministro globales depende actualmente de una mentalidad estratégica que abarque resiliencia, anticipación, y una integración efectiva de geopolítica⁹ y economía en las decisiones.

4. INDICADORES DE RIESGOS CLAVES (KRI'S) EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Los auditores internos deben asegurarse igualmente de que la organización realice un seguimiento de los Indicadores Clave de Riesgo o KRI's (*Key Risk Indicators*), en la cadena de suministro, revisando que se encuentran dentro de los límites de tolerancia establecidos. Este seguimiento podrán hacerlo directamente por sí mismos o a través de responsables de la segunda línea de las organizaciones, en caso de que existan (*ver más detalle en Anexo IV*).

Por tanto, su labor será verificar la determinación de los KRI's asociados a los riesgos, es decir, determinar el indicador más eficiente para medir el desempeño de ese riesgo, que será medido y evaluado para comprobar si ha superado la tolerancia admitida en el mismo. Se determinarán KRI's, al menos, para los riesgos más relevantes detectados en el mapa de riesgos, tal y como se ha descrito anteriormente.

5. REPORTE A LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El Proceso Continuo de Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro requiere recopilar, analizar y evaluar información clave, como Indicadores Claves de Riesgo (KRI's), resultados de controles, incidencias, planes de acción y datos relacionados con cada riesgo, todo ello plasmado en los Mapas de Riesgo. Este análisis se utiliza para generar información útil que facilite la toma de decisiones a diferentes niveles de la organización, desde gestores de riesgos y procesos hasta los máximos responsables en los Órganos de Gobierno.

Aunque inicialmente se puede gestionar con herramientas ofimáticas, a medida que el Modelo de Gestión de Riesgos se desarrolla y madura en las organizaciones, es necesario implementar soluciones informáticas que automatizen el proceso, permitan un análisis eficiente y proporcionen información precisa en tiempo real para apoyar la gestión y las decisiones estratégicas.

De acuerdo con los roles y responsabilidades definidos, en función del tamaño y compleji-

9. Gartner Says Supply Chain Leaders Must Address Three Priorities Amid Impacts From Israel-Iran Conflict



dad de la organización, y de la existencia de las distintas líneas de actuación, el gestor del riesgo ha de proporcionar al Órgano de Gobierno responsable, con la periodicidad que se establezca (al menos anualmente), la siguiente información:

- Informe de Riesgos: información global del conjunto de riesgos analizados.
- Resultado de los controles realizados.
- Incidencias detectadas en relación con los controles.
- Estado de los planes de acción sobre los riesgos de los que sean responsables.
- Información relativa a nuevos riesgos emergentes o a cambios en las condiciones del

entorno que puedan afectar a los existentes.

- Información relativa a los Indicadores Clave de Riesgos existentes (KRI s), como los valores que han tomado en el periodo y las veces que han sobrepasado los umbrales establecidos.

Por tanto, los auditores internos deben velar porque la información clave sobre los riesgos identificados y evaluados en la cadena de suministro llegue en tiempo y forma adecuada a los diferentes Órganos de Gobierno, según sus roles y funciones, conforme a lo definido en este documento.

La información clave sobre los riesgos debe llegar en tiempo y forma adecuada a los órganos de gobierno.



Auditoría Interna del control en el proceso de aprovisionamiento

La Función de Auditoría Interna desempeña un papel crucial en el aseguramiento y la mejora del proceso de aprovisionamiento, el cual afecta directamente a aspectos como la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el control de costes. Una falta de control en este ámbito puede generar la materialización de riesgos relevantes para las organizaciones, desde roturas de suministro a fallos de calidad o impactos reputacionales. El enfoque independiente, objetivo y basado en riesgos de la Función Auditoría Interna permite detectar

posibles ineficiencias, riesgos, falta de cumplimiento normativo y oportunidades de mejora en los procesos cuya resolución proporcionará mayor valor a las organizaciones.

El proceso de aprovisionamiento presenta múltiples puntos críticos que pueden comprometer la transparencia, la economía y la calidad al implicar, entre otros, relaciones y negociaciones con terceros, contratos y la gestión de recursos a menudo clave para las organizaciones. Su inclusión en los Planes de Auditoría Interna contribuirá a salvaguardar los in-

tereses de la organización y asegurar el logro satisfactorio de sus objetivos.

El enfoque de Auditoría Interna para estos trabajos puede variar desde un enfoque integral, o bien focalizado, en áreas críticas den-

tro del ciclo de vida de la cadena de suministro, como puede ser la selección de proveedores, la negociación de contratos, la gestión de pedidos y pagos, o la trazabilidad de los bienes y servicios adquiridos.

La auditoría de controles en el proceso de aprovisionamiento o aporta múltiples beneficios para la organización como la mejora de la eficiencia y el fortalecimiento del cumplimiento normativo.

1. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE CONTROLES EN EL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO

La auditoría de controles en el proceso de aprovisionamiento genera múltiples beneficios para la organización:

- **Identificación de opciones para la reducción de costes y mejoras en la eficiencia** mediante la identificación de sobrecostes, procesos duplicados o ineficientes.
- **Mejora de la mitigación de riesgos de fraude, conflicto de intereses o favoritismo** en la selección de proveedores.
- **Fortalecimiento del cumplimiento normativo**, especialmente en sectores regulados o con fuerte exposición internacional.
- **Propuestas de mejora en la trazabilidad y transparencia del proceso de compras.**
- **Fomento de la alineación con políticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC)** en la cadena de suministro.

2. TIPOS DE TRABAJOS PARA LA REVISIÓN DE CONTROLES

Además, se pueden aplicar distintos enfoques metodológicos, en función del objetivo, los recursos y el nivel de digitalización del proceso, principalmente:

Auditoría continua

Basada en el uso de análisis automatizados y revisiones periódicas, permite una supervisión constante del proceso mediante el uso de indicadores, alertas y análisis de datos en tiempo real.

Auditoría de proceso

Revisión puntual y en profundidad del diseño y funcionamiento del proceso de aprovisionamiento, evaluando su eficacia, eficiencia y control, aplicando una revisión completa *end*

to end (desde la solicitud hasta el pago) o bien centrada en ciertas fases del proceso.

Enfoque mixto

Combina auditoría continua para riesgos recurrentes o transaccionales con la auditoría de proceso para aspectos más estructurales o estratégicos.

Adicionalmente, cabe la adopción de otros enfoques complementarios:

- Revisión de indicadores y controles clave del proceso (KRIs y KPIs). *Ver más detalle en Anexo IV.*
- Servicios de asesoramiento sobre mejora del marco de control interno o rediseño de procesos.



- Investigaciones de carácter especial ante indicios de fraude o conflicto de interés.
- Auditorías específicas sobre el cumplimiento de regulación relevante para el sector en el que operan las compañías.

tipología de controles para, en función de ellos, aplicar la metodología de revisión oportuna. Para ello, se propone la siguiente clasificación de controles en función de su naturaleza, automatización, alcance y frecuencia de ejecución.

Para evaluar el método o tipo de auditoría más oportuna, se debería tener en cuenta la

ÁMBITO	TIPOS DE CONTROL
Según la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Controles Preventivos: se diseñan para evitar que ocurran errores o irregularidades antes de que se materialicen. EJEMPLO: validaciones automáticas en sistemas, segregación de funciones. • Controles Detectivos: se enfocan en identificar errores o irregularidades después de que hayan ocurrido. EJEMPLO: conciliaciones, revisiones periódicas, auditorías internas. • Controles Correctivos: se aplican para corregir errores detectados y prevenir su recurrencia. EJEMPLO: ajustes contables, reentrenamiento del personal.
Según su nivel de automatización	<ul style="list-style-type: none"> • Controles Manuales: requieren intervención humana para su ejecución. EJEMPLO: revisión de documentos físicos, aprobación de gastos. • Controles Automáticos: se ejecutan automáticamente mediante sistemas informáticos. EJEMPLO: bloqueo de acceso a usuarios inactivos, cálculos automáticos. • Controles Semiautomáticos (Híbridos): combinan elementos manuales y automáticos. EJEMPLO: generación automática de reportes que luego son revisados manualmente.
Según su alcance o cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Controles a Nivel de Entidad o controles generales: afectan a toda la organización y están relacionados con el entorno de control. EJEMPLO: código de ética, políticas corporativas. • Controles a Nivel de proceso o específicos: se aplican en actividades específicas dentro de un proceso. EJEMPLO: autorización de compras, verificación de entregas.
Según su frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Controles Periódicos: se ejecutan en intervalos definidos (diarios, mensuales, anuales). • Controles Continuos: se ejecutan en tiempo real o de forma constante. • Controles Ad-hoc (Transaccionales): se ejecutan de forma ocasional, generalmente como respuesta a un evento específico, una alerta o una necesidad puntual.

3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE UNA AUDITORÍA DE CONTROLES

La auditoría de controles sobre el proceso de aprovisionamiento tendrá como objetivo ge-

neral evaluar la eficacia, eficiencia y grado de cumplimiento del proceso, identificando ries-

gos, deficiencias y oportunidades de mejora. Para establecer el alcance en este trabajo se podría a su vez identificar si los controles a evaluar son llevados a cabo por funciones de primera o segunda línea, contextualizando a su vez el alcance de cada una de ellas en función de la dimensión de la organización.







Alcance habitual de la revisión

1. Evaluación del modelo de gobierno y control sobre el ciclo de aprovisionamiento.
2. Verificación del grado de implantación de los procedimientos y controles relacionados con el proceso.
3. Revisión de controles sobre la selección y evaluación de proveedores, considerando

tanto en la efectividad como el diseño de los controles existentes. Plataformas de debida diligencia implementadas.

4. Análisis de controles sobre los contratos y su gestión: condiciones generales de contratación, controles sobre los niveles de servicio, seguimiento y feedback.
5. Revisión de controles sobre pedidos, recepciones de bienes o servicios, facturación y pagos.
6. Análisis de posibles conflictos de interés o prácticas no éticas.
7. Revisión de sistemas de control interno y sobre la segregación de funciones en los procesos.

A modo de ejemplo, una auditoría (*end-to-end*) del proceso de aprovisionamiento podría incluir en su alcance una revisión de los siguientes controles.

ÁMBITO	OBJETIVOS DE CONTROL	GUÍAS PARA AUDITAR
 Gobierno y cultura	Evaluar si existen políticas claras de compras, ética y conflicto de interés, y si se promueve una cultura de integridad.	Revisión documental, entrevistas, análisis de incidentes o sanciones.
 Estrategia y objetivos	Verificar si la estrategia de aprovisionamiento está alineada con los objetivos organizativos y considera riesgos clave.	Evaluar planes estratégicos, mapas de riesgos, criterios de selección de proveedores.
 Desempeño y control	Comprobar la eficacia de los controles sobre el ciclo de compras y la ejecución del presupuesto.	Muestreo de expedientes de compras, revisión de entregables y análisis de desviaciones.
 Evaluación del riesgo	Analizar si se identifican, valoran y controlan los riesgos inherentes al proceso (fraude, incumplimientos, calidad, etc.).	Revisión del mapa de riesgos, entrevistas, análisis de incidentes.
 Monitoreo y revisión	Evaluar si existen revisiones periódicas y mecanismos de mejora continua.	Comprobación de auditorías previas, planes de acción, seguimiento de recomendaciones.
 Información y comunicación	Verificar si existe trazabilidad documental de los controles, indicadores relevantes y comunicación efectiva con proveedores y otras áreas.	Evaluación de sistemas de información, informes de gestión y canales de reporte.

Sin embargo, si decidiésemos llevar a cabo una auditoría desde un **enfoque de revisión de indicadores y controles clave del proceso**

(**KRIs y KPIs**), se podrían seleccionar los ámbitos y controles clave para su evaluación.



1. **Relevancia, definición y claridad del indicador:** ¿qué aspectos de control mide?, ¿cómo y con qué frecuencia se formulan los indicadores?
2. **Origen de los datos:** ¿la fuente de datos es fiable, verificable y trazable?
3. **Periodicidad y oportunidad de la ejecución de los controles:** ¿la frecuencia es adecuada para el tipo de riesgo? ¿se reporta a tiempo información para permitir acciones correctivas?
4. **Umbral y límites:** ¿están definidos los umbrales de alerta? ¿son realistas y basados en análisis históricos o *benchmarks*? ¿se revisan y ajustan periódicamente? ¿existen mecanismos de respuesta ante activaciones de alertas?
5. **Responsabilidad y gobierno:** ¿se han definido responsabilidades para la monitorización y reporting de los indicadores de riesgo? ¿existe un proceso de reporte si se supera un umbral?

Para un mayor detalle sobre lo indicado en este apartado del documento, en los siguientes anexos se incluyen diferentes propuestas e información complementaria que podrían ser de utilidad para la planificación y ejecución de trabajos de Auditoría Interna en sus revisiones sobre el Ciclo de Aprovisionamiento, incluyendo:

- Propuesta de programa de trabajo estructurado conforme a los componentes del marco de gestión de riesgos empresariales (*Enterprise Risk Management*) de COSO (Anexo I).
- Propuesta de programa de trabajo sobre las fases del ciclo de vida en la cadena de suministro (Anexo II).
- Posibles indicadores clave o KPIs sobre el proceso de aprovisionamiento (Anexo III).
- Estructura y contenido esencial de una Política y Procedimiento de Compras (Anexo IV).

Este documento ofrece un marco de referencia integrado para la revisión del gobierno, gestión de riesgos y control interno en la cadena de suministro.



Conclusión

Este documento constituye una guía práctica de referencia para la función de Auditoría Interna (AI), al ubicar el proceso de aprovisionamiento en el centro de la estrategia organizacional. El interés principal reside en que los riesgos vinculados a la cadena de suministro se encuentran consistentemente entre los principales riesgos que afrontan las organizaciones, lo que exige a AI proporcionar asegu-

ramiento sobre su gestión. La guía ofrece un marco de referencia integrado para la revisión del gobierno, la gestión de riesgos asociados y el control interno, un enfoque crucial dado el contexto actual de disrupciones tecnológicas (digitalización, ciberseguridad), eventos geopolíticos y cambios regulatorios en materia de sostenibilidad (ESG), que demandan un análisis integral de los riesgos emergentes.



Se propone un enfoque de auditoría basado en riesgos y alineado con marcos de referencia globales (COSO e IIA).

El documento propone un enfoque de auditoría basado en riesgos y en su alineación con marcos internacionales como COSO y el IIA Global. Además, ofrece distintos puntos de vista para definir el alcance de las revisiones, proponiendo entre otros, la ejecución de la auditoría por las fases del ciclo de vida del proveedor (desde la planificación y selección hasta la desvinculación), permitiendo que los esfuerzos se prioricen en función de la exposición al riesgo, la madurez organizativa y la criticidad de los proveedores.

Adicionalmente, clarifica el doble rol de la AI: aseguramiento (evaluando la eficacia de los





controles existentes, como la revisión de contratos o la segregación de funciones) y asesoramiento (proponiendo la mejora y el diseño de procesos futuros o la implementación de nuevas regulaciones), para facilitar la comprensión de las principales diferencias entre ambos ejercicios.

Por último, se han incorporados distintos anexos que pretenden ofrecer una guía a tener en cuenta por AI en la planificación de trabajos de auditoría del proceso de aprovisionamiento, lo que consideramos puede ser de utilidad.




Anexos



ANEXO I: PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA SEGÚN LOS COMPONENTES DE COSO

COMPONENTE COSO	FACTOR DE RIESGO	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PROPUESTOS
 <p>Gobierno y cultura</p>	Inadecuada supervisión del proceso de aprovisionamiento por parte del Consejo o la Alta Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existen órganos de gobierno o comités responsables del proceso de aprovisionamiento. • Evaluar si se revisan periódicamente los indicadores clave del proceso. • Evaluar el nivel de participación de los órganos de gobierno en las compras.
	Ausencia de políticas y procedimientos claros para la gestión del aprovisionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar la existencia de políticas de compras, selección de proveedores, gestión de contratos y control de calidad.
	Roles y responsabilidades no definidos o solapados.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si están claramente definidos los roles de compras, logística, control de calidad y finanzas en el proceso de aprovisionamiento.
	Cultura organizacional que no promueve la eficiencia, ética o sostenibilidad en las compras.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si existen códigos de conducta, formación en compras responsables y mecanismos para reportar irregularidades.
 <p>Estrategia y establecimiento de objetivos</p>	El proceso de aprovisionamiento no está alineado con la estrategia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la estrategia de compras está alineada con los objetivos de negocio (coste, calidad, sostenibilidad, resiliencia).
	No se define el apetito de riesgo en relación con proveedores críticos o interrupciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si se han establecido límites aceptables de exposición a riesgos de suministro.
	Objetivos de aprovisionamiento poco claros o no medibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si existen KPIs definidos (coste unitario, lead time, tasa de cumplimiento de proveedores, etc.).
 <p>Desempeño (Gestión del riesgo en el proceso)</p>	No se identifican ni evalúan los riesgos del proceso de aprovisionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existe un mapa de riesgos del proceso (riesgo de concentración de proveedores, incumplimiento contractual, fraude, etc.).
	No se priorizan los riesgos ni se definen planes de mitigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si se han definido planes de contingencia para proveedores críticos o interrupciones logísticas.
	Falta de control sobre la ejecución del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar si se realizan controles sobre pedidos, recepción, calidad, pagos y cumplimiento de contratos.
 <p>Evaluación y Revisión</p>	No se revisan periódicamente los riesgos del proceso de aprovisionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se actualiza el mapa de riesgos y si se revisan los proveedores críticos.
	No se evalúa la eficacia de los controles implementados.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si se realiza seguimiento de incidencias, reclamaciones y desviaciones en el proceso.
	No se analizan eventos pasados para mejorar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si se realizan análisis de causa raíz tras fallos de suministro o incumplimientos.

COMPONENTE COSO	FACTOR DE RIESGO	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PROPUESTOS
 Información, Comunicación y Reporte	Falta de comunicación entre áreas clave (compras, logística, finanzas).	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existen canales formales de comunicación y coordinación.
	Reportes incompletos o inadecuados sobre el desempeño del aprovisionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar si se reportan KPIs relevantes a la dirección y si se toman decisiones basadas en datos.
	No se comunica adecuadamente a los proveedores los requisitos y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar si se comparten políticas de calidad, sostenibilidad y cumplimiento con los proveedores.
	Falta de información completa sobre las relaciones con suministradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que se mantiene un listado preciso, completo y actualizado de todas las relaciones con proveedores. Por ejemplo, mediante un sistema centralizado de gestión de contratos.

ANEXO II: PROGRAMA DE TRABAJO PLANTEADO POR EL CICLO DE VIDA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

FASE DEL PROCESO	FACTOR DE RIESGO	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PROPUESTOS
Identificación y planificación de la necesidad	Necesidades mal definidas o no alineadas con la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existe un proceso formal para la planificación de compras basado en demanda, inventario y objetivos estratégicos. • Renovaciones tácitas o prorrogas excesivas de contratos.
	Falta de análisis de riesgos o criticidad de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si se realiza una clasificación ABC o análisis de criticidad de materiales/servicios.
	Presupuestos no validados o no actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar si las necesidades están alineadas con el presupuesto aprobado y si se actualizan periódicamente.
 Selección	Criterios de selección poco claros o no documentados.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existen políticas y procedimientos para la evaluación y selección de proveedores, incluyendo procesos de diligencia debida sobre aspectos importantes, como la revisión de protocolos de ciberseguridad, la comprobación de los antecedentes financieros y verificación de datos bancarios de los suministradores.
	Falta de transparencia o trazabilidad en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar si se documentan las decisiones de selección y si hay evidencia de evaluación objetiva (matrices, puntuaciones, etc.).
	Riesgo de conflicto de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si se han firmado declaraciones de ausencia de conflicto por parte de los evaluadores.

FASE DEL PROCESO	FACTOR DE RIESGO	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PROPUESTOS
 Contratación	<p>Contratos incompletos o sin cláusulas clave.</p> <p>Falta de revisión legal o aprobación por áreas competentes.</p> <p>Contratación sin órdenes de compra o fuera del sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si los contratos incluyen cláusulas de calidad, plazos, penalizaciones, confidencialidad, sostenibilidad, etc. • Revisar si los contratos son revisados por el área legal (y, en su caso, de cumplimiento), aprobados por los responsables designados y si son almacenados de forma segura asignándose a un gestor o administrador responsable. • Comprobar si todas las contrataciones están registradas en el sistema de gestión de los recursos empresariales (ERP) y vinculadas a órdenes de compra.
 Incorporación	<p>Proveedores no registrados adecuadamente.</p> <p>Falta de evaluación inicial de riesgos del proveedor.</p> <p>No se comunican políticas internas o expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se realiza un proceso de alta formal con validación de datos fiscales, bancarios y legales. • Revisar si se realiza una evaluación de riesgos (financieros, reputacionales, ESG) antes de la incorporación. • Comprobar si se entrega un manual del proveedor o código de conducta al momento del alta.
 Supervisión	<p>No se realiza seguimiento del desempeño del proveedor.</p> <p>Incumplimientos no gestionados o sin consecuencias.</p> <p>Falta de comunicación continua con proveedores clave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existen KPIs definidos (calidad, cumplimiento de plazos, incidencias) y si se monitorean periódicamente. • Revisar si se documentan las incidencias y si se aplican medidas correctivas o sanciones contractuales y que los protocolos incluyen el escalado de incidentes en función de su gravedad, la realización de revisiones posteriores a los incidentes y el análisis de su causa raíz. • Comprobar si se realizan reuniones periódicas de seguimiento o revisiones de desempeño y se supervisan las fechas de renovación de los contratos y se adoptan las medidas de renovación necesarias.
 Desvinculación	<p>Proceso de baja no documentado o sin análisis de impacto.</p> <p>Riesgos legales o financieros por terminación anticipada.</p> <p>No se conserva la documentación o historial del proveedor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existe un procedimiento formal para la baja de proveedores y si se analiza el impacto en la cadena de suministro. Dentro de ese procedimiento deberían considerarse aspectos como los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Dar de baja al suministrador, sustituyéndolo en caso necesario. - Reasignar la custodia y devolver o destruir los datos sensibles de la organización almacenados con el proveedor - Revocar el acceso del suministrador a los sistemas, herramientas e instalaciones de la organización. • Revisar si se evalúan las cláusulas contractuales antes de la desvinculación y si se gestiona adecuadamente la transición. • Comprobar si se archiva la documentación contractual, evaluaciones y desempeño histórico.

ANEXO III: PROPUESTA DE INDICADORES CLAVE DEL PROCESO (KPI)

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Proveedor único	Número de productos que dependen de un único proveedor homologado.
% de compras a proveedor único	Porcentaje de compras realizadas a un solo proveedor respecto al total de compras de materias primas.
% variación precio medio real vs presupuesto (materia prima)	Diferencia porcentual entre el precio medio real y el presupuestado de materias primas.
Variación precio medio N vs N-1 (materia prima)	Comparación del precio medio de materias primas entre el año actual y el anterior.
% adjudicaciones incluidas en el plan de compras	Porcentaje de adjudicaciones tramitadas que estaban previstas en el plan anual de compras.
% adjudicaciones sin licitación	Porcentaje de adjudicaciones realizadas sin proceso de licitación formal.
% ampliaciones de pedido	Porcentaje de pedidos ampliados respecto al total de pedidos tramitados.
% gasto real vs presupuesto anual de compras	Comparación entre el gasto real en compras y el presupuesto anual asignado.
% compras por contratación directa sin ofertas concurrentes	Porcentaje de compras realizadas sin comparación entre múltiples proveedores.
Número de proveedores con evaluación de desempeño satisfactoria	Total de proveedores que han superado satisfactoriamente la evaluación de desempeño.
% de proveedores con cumplimiento ESG	Porcentaje de proveedores que cumplen con criterios ambientales, sociales y de gobierno.
% de gastos de compras sobre gastos operativos totales	Proporción del gasto en compras respecto al total de gastos operativos de la organización.
Número de proveedores homologados	Total de proveedores que han sido formalmente aprobados según los criterios internos.
Antigüedad de pedidos abiertos no consumidos	Tiempo promedio que llevan abiertos los pedidos que aún no han sido consumidos.
% de contratos con cláusulas de sostenibilidad	Porcentaje de contratos que incluyen cláusulas relacionadas con sostenibilidad o RSC.
Huella de carbono de la cadena de suministro	Estimación de emisiones de CO ₂ generadas por el proceso de aprovisionamiento.
% de compras a proveedores locales	Porcentaje de compras realizadas a proveedores ubicados en la misma región o país.

ANEXO IV: ESTRUCTURA Y CONTENIDO ESENCIAL DE UNA POLÍTICA Y UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Los auditores internos pueden tomar en cuenta los siguientes aspectos, que se enumeran a continuación sin que constituyan una lista exhaustiva de características. Se mencionan algunas activida-

des que pueden ser verificadas desde la Función de Auditoría Interna y que contribuyen al control y a la mitigación del riesgo en la cadena de suministro.

ASPECTOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE COMPRAS

CONCEPTO	ASPECTOS PARA CONSIDERAR
Objeto	Establecer las líneas y pautas que operan en una organización para la adquisición de un determinado bien o servicio.
Alcance y ámbito de aplicación	En concreto, la delimitación de qué abarca la política (por ejemplo, las diferentes fases del ciclo de compra, desde la selección, evaluación, etc.) y qué se exceptúa de la misma.
Principios básicos	<p>Donde se enumerarán los principios “Normas Generales” que rigen la contratación en la organización. A destacar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compras a condiciones de mercado. 2. Adecuado control y seguimiento por las áreas responsables de cada proceso. 3. Responsables de seguimiento contractual. 4. Compromiso de promoción de actividades con proveedores que garanticen el cumplimiento de normativa laboral, medio ambiental, etc. 5. Compromiso con los Principios de Diligencia Debida promovidos por la OCDE.
Desarrollo, funciones y responsabilidades	La organización deberá definir, de acuerdo con sus necesidades de compra, sus actividades empresariales y su estructura organizativa, así como el desglose de las principales funciones y responsabilidades asignadas internamente, tanto en la integración y la función de cada departamento o área, de acuerdo con la fase del proceso en la que actúan, como en la selección o en la evaluación.
Riesgos asociados a los procesos de compra y externalización de servicios	<p>La inclusión de un inventario de los principales riesgos asociados a los procesos de compra y externalización de servicios.</p> <p>Definiendo el proceso de comunicación a todos los profesionales y el inventario, así como el proceso de ajuste/actualización conforme al mapa de riesgos de la organización y el inventario de los principales riesgos que impactan tanto en el proceso de compras como en el seguimiento de la continuidad de la cadena de suministros.</p>
Actualización/difusión	<p>Comprobar el proceso de actualización y difusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable que las actualizaciones se muestren con la incorporación de los cambios de versión (v1, v2., etc) en las que se informa a los profesionales o terceros a los que estas modificaciones les resultan de aplicación. Su difusión se recomienda que sea en primer lugar a la Dirección, al área responsable del proceso y a todos los profesionales a los que la organización deba informar. • Y asegurando que, además de remitir comunicación, los profesionales tienen un acceso permanente y simple a la misma.
Aprobación y entrada en vigor	<p>Revisar el sistema de aprobación y entrada en vigor de las principales políticas de la organización.</p> <p>Deberá ser en la más alta instancia de la organización o bien, por delegación, en el Comité u órgano en el que la organización confíe esta función.</p> <p>La entrada en vigor es un requisito clave para la seguridad de la operativa de la organización.</p>

ASPECTOS GENERALES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

CONCEPTO	ASPECTOS PARA CONSIDERAR
Objetivo	Establecimiento del método por el que cada Organización realiza el proceso de selección y evaluación de los diferentes proveedores, así como las medidas de diligencia debida que operan en la nueva selección de proveedores.
Alcance	<p>Comprobar que define a qué departamentos resulta aplicable y en qué fase del proceso de contratación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase previa a contratación, por ejemplo, en el proceso de valoración de alternativas de proveedores, previo a la potencial formalización de una relación jurídica, o bien, 2. Durante la vigencia del contrato, con la incorporación de la descripción del proceso y los departamentos que participarán, ante un incidente grave o severo, o bien para la actualización periódica de continuar cumpliendo los estándares acordados y actualizar la información necesaria para la homologación.
Definiciones	<p>La incorporación de conceptos recogidos dentro del Procedimiento que, debido a su gran relevancia, es conveniente, definir para evitar cualquier potencial error de comprensión de conceptos por parte de los profesionales.</p> <p>Por ejemplo: proveedor estratégico, partes interesadas, actividad de riesgo alto, Organización, etc.</p>
Fases del procedimiento de evaluación de proveedores	<p>Comprobar la incorporación de los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciales exclusiones. • Procedimiento de evaluación. • Resultados de la evaluación y criterios de selección.
Requisitos de conservación y archivo	<p>Identificar los responsables de archivo del registro de las evaluaciones</p> <p>Procedimiento para recoger las decisiones tomadas respecto a cada selección y evaluación de proveedores.</p>
Flujograma	<p>Es un mapa de procesos que ayuda a la comprensión de las fases de selección y evaluación de proveedores en la organización.</p> <p>Depende del grado de detalle, incorpora áreas, plazos, opciones y relación de actividades, así como formularios que corresponderán a cada fase del proceso, con referencia también a si corresponde a un área o a un comité la aprobación y/o seguimiento de un proveedor.</p> <p>También es recomendable desglosar el modo de respuesta ante un aumento del riesgo del proveedor, sea reputacional o por la pérdida de stock. Tanto como se reporta internamente y a quien, como quien será el órgano responsable de analizarlo y transmitir a un comité para su decisión de continuar, sustituir o cesar la relación.</p>
Anexos	Variarán atendiendo al tamaño y la complejidad de cada Organización.
Matriz de aprobaciones	Comprobar la existencia de un régimen interno de aprobaciones acorde a la complejidad empresarial y a los procesos de compra y contratación.
Determinación de límites económicos o de servicio	Comprobar la existencia de un régimen de aprobaciones con desglose específico relativo a los límites económicos en los que opera, o bien por el servicio a contratar o prestar.

CONCEPTO	ASPECTOS PARA CONSIDERAR
Régimen de excepciones	Incorporación de un régimen de excepciones a la aplicabilidad del proceso, por cuantía económica o por alguna otra restricción que opere en la organización.
Acuerdo de Confidencialidad	Régimen de Confidencialidad, secreto profesional y garantías entre las partes.
Informe interno de Valoración conjunta de varios proveedores	Dentro de la diligencia debida, evidencia de la existencia de un proceso de análisis de las diferentes alternativas de proveedores, las características principales y la valoración de éstos.
Formulario de Homologación de Proveedores	<p>Formulario que deberá evidenciar la Diligencia Debida de la Organización en el análisis del proveedor.</p> <p>Entre los aspectos comunes a todas las industrias que deben ser objeto de revisión, destacan la verificación de la solvencia patrimonial del proveedor, la evaluación de su compromiso ético, así como el análisis del riesgo inherente a la actividad que presta y a los países en los que opera o desde los que ejecuta sus servicios.</p> <p>Atendiendo al tamaño y complejidad de la Organización del proveedor, solicitar evidencia de otras políticas corporativas, como Código Ético, Anticorrupción, Conflictos de Interés, Riesgos, Política de Seguridad y Protección de Datos, Prevención de Blanqueo de Capitales y Sanciones Financieras, Política de Derechos Humanos, Política Medio Ambiental.</p> <p>Comprobar el proceso de revisión y aprobación interno y su alineamiento con el resto de las políticas y procedimientos corporativos.</p>
Modelo de Contratos	Comprobar la existencia de diversos Modelos de contratos que se ajusten a los estándares de mercado y a la actividad o servicio en concreto de la relación jurídica.
Contrato de Protección de Datos y Seguridad de la Información	En el caso de procesamiento de datos personales, nacional y/o internacional y el tipo de servicio, comprobar la existencia de un formato acorde a la normativa interna y externa y como se configura el seguimiento continuo de las relaciones con terceros, posibilidad de auditorías, certificaciones, etc.
Cláusulas aplicables según servicio prestado por proveedor	<p>Existencia de clausulado general como Cláusula vinculada a Anti-Corrupción y Compliance, Protección de Datos, además de valorar específicas que puedan incorporar referencias a estándares sectoriales o geográficos.</p> <p>Cláusulas vinculadas a la calidad del servicio y costes, así como a la gestión de riesgos reputacionales por incumplimientos o por la rotura de la cadena de suministro.</p>
Poderes legales	Comprobar que son adecuados para la estructura y complejidad de la organización.

ANEXO V: EVOLUCIÓN REGULATORIA

1947

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)

- **Descripción:** A través del GATT se establece un marco internacional para reducir las barreras comerciales y fomentar el libre comercio global. Este acuerdo es la base de lo que más tarde se convertiría en la OMC.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** El GATT facilita el comercio internacional, lo que aumenta la competencia y la complejidad de las cadenas de suministro globales.
- **Fuente:** Organización Mundial del Comercio (OMC), *History of the GATT* (<https://www.wto.org>)

1994

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

- **Descripción:** Acuerdo entre EE.UU., México y Canadá para reducir barreras comerciales y fomentar la integración económica de la región. Fue reemplazado por el Acuerdo Estados Unidos-México-Canadá (USMCA) en 2020.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** El TLCAN redujo las barreras comerciales, facilitando el comercio y la integración de las cadenas de suministro en América del Norte.
- **Fuente:** Gobierno de EE.UU., NAFTA (<https://ustr.gov>)

2001

Organización Mundial del Comercio (OMC)

- **Descripción:** La OMC reemplaza al GATT y establece reglas más estrictas y detalladas para el comercio internacional, promoviendo la liberalización comercial, la resolución de disputas y la supervisión del comercio global.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** La OMC establece un marco normativo para el comercio global, promoviendo la apertura de mercados y la expansión de las cadenas de suministro internacionales.
- **Fuente:** Organización Mundial del Comercio, *What is the WTO?* (<https://www.wto.org>)

2002

Ley Sarbanes-Oxley (SOX)

- **Descripción:** Ley federal que establece regulaciones estrictas sobre la contabilidad y auditoría de empresas cotizadas en bolsa, con un énfasis particular en la transparencia y la responsabilidad financiera.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** SOX obliga a las empresas a implementar controles internos para garantizar la precisión y transparencia de sus estados financieros, incluyendo los relacionados con la gestión de la cadena de suministro.
- **Fuente:** U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), *Sarbanes-Oxley Act of 2002* (<https://www.sec.gov>)

2007-2008

Crisis Financiera Global

- **Descripción:** La crisis financiera global llevó a una revisión de las prácticas de riesgos financieros en las cadenas de suministro y la necesidad de mayor regulación para mitigar futuras crisis.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** La crisis reveló vulnerabilidades en las cadenas de suministro, lo que impulsó la necesidad de mejorar la resiliencia y la gestión de riesgos en las operaciones comerciales.
- **Fuente:** Fondo Monetario Internacional (FMI), *Global Financial Stability Report* (<https://www.imf.org>)

2011

Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (FSMA)

- **Descripción:** Regulación de la FDA que establece nuevas normas para asegurar la seguridad alimentaria en todo el país, enfocándose en la prevención de riesgos, la trazabilidad y las inspecciones de alimentos importados.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** FSMA exige mayor control sobre la cadena de suministro alimentaria, con un enfoque en la trazabilidad y la prevención de riesgos sanitarios en los productos importados.
- **Fuente:** U.S. Food and Drug Administration (FDA), *FSMA Final Rules* (<https://www.fda.gov>)



2013

Reglamento REACH

- **Descripción:** El Reglamento REACH (Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas) regula la producción y el uso de sustancias químicas en la UE para proteger la salud humana y el medio ambiente.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** REACH obliga a las empresas a garantizar que los productos químicos utilizados en sus cadenas de suministro cumplan con estándares de seguridad, afectando a las industrias que los utilizan.
- **Fuente:** Comisión Europea, REACH - *Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals* (<https://ec.europa.eu>)

2015

Acuerdo de París sobre Cambio Climático

- **Descripción:** Acuerdo internacional dentro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) para limitar el calentamiento global y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** El Acuerdo de París impulsa la adopción de prácticas más sostenibles en las cadenas de suministro, presionando a las empresas para reducir su huella de carbono y garantizar prácticas ecológicas.
- **Fuente:** *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC), *Paris Agreement* (<https://unfccc.int>)

2016

Reglamento de Seguridad Alimentaria de la UE (2016/128)

- **Descripción:** Reglamentación sobre la seguridad alimentaria, que establece normas específicas para la comercialización de productos alimenticios y la trazabilidad dentro de la UE, incluidas las normativas sobre alimentos y bebidas procesados.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** La regulación establece estrictas normas de seguridad alimentaria que las empresas deben cumplir, afectando a la trazabilidad y la comercialización de productos en la UE.
- **Fuente:** Comisión Europea, *Food Safety: New Regulations* (<https://ec.europa.eu>)

2018

Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)

- **Descripción:** Regulación que impone normas estrictas sobre la recopilación, el almacenamiento y el procesamiento de datos personales de los ciudadanos de la UE, incluyendo su uso en las cadenas de suministro.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** El GDPR obliga a las empresas a implementar medidas de protección de datos en todas las fases de la cadena de suministro, afectando a la manera en que se gestionan y protegen los datos de clientes y proveedores.
- **Fuente:** Comisión Europea, *General Data Protection Regulation (GDPR)* (<https://gdpr.eu>)

2020

Ley de Transparencia de la Cadena de Suministro de la Ley del Trabajo Moderno (*Modern Slavery Act*)

- **Descripción:** Requiere que las empresas que operan en el Reino Unido informen sobre las medidas que toman para prevenir la esclavitud moderna y el tráfico de personas en sus cadenas de suministro.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** La ley obliga a las empresas a realizar auditorías de sus cadenas de suministro para asegurar que no están involucradas en prácticas de esclavitud moderna o trabajo forzado.
- **Fuente:** Gobierno del Reino Unido, *Modern Slavery Act 2015* (<https://www.gov.uk>)

2020

Pandemia de COVID-19

- **Descripción:** Crisis sanitaria global que afectó a las cadenas de suministro debido a cierres de fábricas, restricciones de transporte y cambios en la demanda, lo que llevó a nuevas regulaciones sobre el control de riesgos, las interrupciones en el suministro y la resiliencia operativa.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** La pandemia alteró la producción y distribución a nivel mundial, lo que forzó a las empresas a revisar sus estrategias de resiliencia y gestión de riesgos en sus cadenas de suministro.
- **Fuente:** *World Health Organization (WHO), COVID-19: Impact on Global Supply Chains* (<https://www.who.int>)

2021

Ley de Infraestructura de EE.UU. (*Infrastructure Investment and Jobs Act*)

- **Descripción:** Ley que autoriza inversiones en infraestructura crítica como transporte, agua, electricidad y conectividad digital. Mejora la infraestructura logística que impacta directamente las cadenas de suministro.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** La mejora de la infraestructura logística en EE.UU. facilita la distribución de productos y reduce los costes operativos para las empresas en sus cadenas de suministro.
- **Fuente:** Congreso de EE.UU., *Infrastructure Investment and Jobs Act* (<https://www.congress.gov>)

2022

Ley de Suministro Justo (*EU Supply Chain Due Diligence Directive*)

- **Descripción:** Directiva que exige a las grandes empresas europeas llevar a cabo una diligencia debida en la cadena de suministro para garantizar que no haya violaciones de derechos humanos ni daños ambientales, obligando a las empresas a evaluar y mitigar riesgos.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** Las empresas deben implementar mecanismos de supervisión para garantizar que sus cadenas de suministro no violen derechos humanos ni normen prácticas ambientales, lo que genera más responsabilidades en la auditoría de sus procesos.
- **Fuente:** Comisión Europea, *Corporate Social Responsibility and Due Diligence in Supply Chains* (<https://ec.europa.eu>)

2023-2025

Ley de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad (varias)

- **Descripción:** Diversas leyes y directivas en evolución que exigen una mayor responsabilidad en el manejo de las cadenas de suministro, enfocándose en la sostenibilidad, la ética, los derechos humanos y el cumplimiento de normas laborales. Esto incluye regulaciones de trazabilidad y sostenibilidad en sectores clave.
- **Cómo afecta a la cadena de suministro:** Estas regulaciones aumentan las expectativas de las empresas en cuanto a sostenibilidad y ética en la cadena de suministro, obligando a las empresas a garantizar el cumplimiento y la trazabilidad a lo largo de toda su cadena de valor.
- **Fuentes:**
 - Comisión Europea, *Corporate Social Responsibility and Due Diligence in Supply Chains* (<https://ec.europa.eu>)
 - U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), *Sustainable Investing and Corporate Responsibility* (<https://www.sec.gov>)
 - International Labour Organization (ILO), *Labor Standards and Global Supply Chains* (<https://www.ilo.org>)
 - Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Guidelines* (<https://www.globalreporting.org>)
 - Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (<https://www.oecd.org>)

ANEXO VI: ALINEAMIENTO A REQUISITO TEMÁTICO SOBRE TERCERAS PARTES

Acceso al documento: *Third Party Topical Requirement Spanish*

(https://auditoresinternos.es/wp-content/uploads/2025/09/third_party_topical_requirement_spanish_compressed.pdf)

REQUISITO TEMÁTICO IIA SOBRE TERCERAS PARTES	DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL REQUISITO	APARTADO DE ESTE DOCUMENTO
Gobierno A	Enfoque formal para decidir si contratar terceros	1.4 - Planificación de la necesidad
Gobierno B	Políticas y procesos para gestionar terceros	3.2 - Políticas y procedimientos clave
Gobierno C	Roles y responsabilidades definidos	3.6 - Roles y responsabilidades
Gobierno D	Comunicación con partes interesadas	4.5 - Reporting a órganos de gobierno
Riesgos A	Gestión de riesgos completa y normalizada	4.1 - Identificación y evaluación de riesgos
Riesgos B	Clasificación y priorización de terceros	2.2 - Criterios de priorización
Riesgos C	Respuestas a riesgos según clasificación	4.3 - Planes de contingencia
Riesgos D	Escalado y remedio ante problemas con terceros	1.4 - Supervisión y Desvinculación
Control A	Justificación documentada de la relación	1.4 - Planificación de la necesidad
Control B	Diligencia debida en contratación	1.4 - Selección de proveedores
Control C	Contratación según políticas internas	1.4 - Contratación del proveedor
Control D	Revisión legal, firma autorizada, custodia	1.4 - Contratación del proveedor
Control E	Registro actualizado de relaciones	Anexo IV - Política de compras
Control F	Proceso de incorporación documentado	1.4 - Incorporación del proveedor
Control G	Monitorización continua del desempeño	1.4 - Supervisión del proveedor
Control H	Protocolos de acción correctiva	1.4 - Supervisión y Desvinculación
Control I	Gestión de renovaciones contractuales	Anexo II - Programa de trabajo planteado por el ciclo de vida en la cadena de suministro
Control J	Plan formalizado de desvinculación	1.4 - Desvinculación del proveedor



Glosario de términos

SLA (*Service Level Agreement*)

Acuerdo de Nivel de Servicio. Documento que define los niveles de calidad y tiempos de respuesta esperados en la prestación de un servicio.

KRI (*Key Risk Indicator*)

Indicador Clave de Riesgo. Métrica utilizada para medir el nivel de exposición a un riesgo específico.

KPI (*Key Performance Indicator*)

Indicador Clave de Desempeño. Métrica que evalúa el rendimiento de un proceso o proveedor.

ERP (*Enterprise Resource Planning*)

Planificación de Recursos Empresariales. Sistema de gestión que integra los procesos principales de una organización.

RPA (*Robotic Process Automation*)

Automatización Robótica de Procesos. Tecnología que permite automatizar tareas repetitivas.

ESG (*Environmental, Social and Governance*)

Criterios Ambientales, Sociales y de gobierno Gobernanza. Factores utilizados para evaluar la sostenibilidad y el impacto ético de una empresa.

Due Diligence

Diligencia Debida. Proceso de investigación y evaluación de riesgos antes de establecer relaciones comerciales.

Walkthrough

Recorrido guiado. Técnica de auditoría que consiste en seguir un proceso paso a paso para entender su funcionamiento.

Lead Time

Tiempo de entrega. Tiempo que transcurre desde que se realiza un pedido hasta que se recibe.

End-to-End

De extremo a extremo. Enfoque que cubre todo el proceso desde el inicio hasta el final.

Benchmark

Referencia comparativa. Estándar utilizado para comparar el rendimiento de procesos o proveedores.

Compliance

Cumplimiento normativo. Adherencia a leyes, regulaciones y políticas internas.

Outsourcing

Externalización. Contratación de servicios a terceros externos a la organización.

Screening

Cribado o evaluación preliminar. Proceso de revisión inicial para filtrar proveedores o riesgos.

Scoring

Puntuación. Sistema de evaluación cuantitativa para clasificar proveedores o riesgos.



Red Flags

Señales de alerta. Indicadores que advierten sobre posibles riesgos o irregularidades.

Hotline / Canal de denuncia

Línea directa o canal confidencial para reportar irregularidades.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*)

Comité de Organizaciones Patrocinadoras. Marco de referencia para control interno y gestión de riesgos.

ISO (*International Organization for Standardization*)

Organización Internacional de Normalización. Desarrolla estándares internacionales como ISO 9001, ISO 27001, ISO 28000.

GRC (*Governance, Risk and Compliance*)

Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. Marco para integrar estas tres funciones en la organización.

GDPR (*General Data Protection Regulation*)

Reglamento General de Protección de Datos. Normativa europea sobre privacidad y protección de datos.

TLCAN / NAFTA

Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Acuerdo comercial entre EE.UU., México y Canadá.

USMCA

Acuerdo Estados Unidos-México-Canadá. Sustituto del TLCAN.

REACH

Reglamento de la UE sobre sustancias químicas. Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas.

FSMA

Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (EE.UU.).

GATT

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio. Predecesor de la OMC.

WTO / OMC

Organización Mundial del Comercio. Regula el comercio internacional.

Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

ISBN: 979-13-991286-2-8

Maquetación: desdezero, estudio gráfico

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

AUDITORÍA INTERNA Y GESTIÓN OPERATIVA DEL CLOUD

Los servicios en la nube ofrecen ventajas, pero también implica la evaluación y mitigación de los riesgos asociados a esta tecnología. A través de este documento de la Fábrica del Pensamiento, se facilita una guía útil y práctica para la realización de revisiones de los entornos Cloud por parte de Auditoría Interna, ayudando a afrontar los retos que supone la revisión de esta tecnología, como parte del proceso de transformación digital de las organizaciones.

AUDITORÍA INTERNA DEL RIESGO REPUTACIONAL

Este documento resalta el papel clave de la función de Auditoría Interna en la empresa familiar para asegurar su continuidad y el buen gobierno. Aborda la cultura organizativa, el marco normativo y los principales retos, ofreciendo herramientas como un autodiagnóstico y un modelo de madurez. Subraya la independencia y adaptación metodológica de Auditoría Interna y recomienda su posicionamiento como aliado estratégico en la consolidación del legado familiar y en la profesionalización de las compañías.

AUDITORÍA INTERNA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Auditoría Interna juega un papel clave para asegurar la continuidad y el buen gobierno en la empresa familiar. Este documento aborda la cultura organizativa, el marco normativo y los principales retos, ofreciendo herramientas como un autodiagnóstico y un modelo de madurez. Subraya la independencia y adaptación metodológica de Auditoría Interna y recomienda su posicionamiento como aliado estratégico en la consolidación del legado familiar y en la profesionalización de las compañías.

AUDITORÍA INTERNA DEL USO DE METODOLOGÍA DEVOPS

Este documento describe el contexto y beneficios del uso de la metodología DevOps y el papel de Auditoría Interna de cara a la supervisión de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control en este ámbito, conforme a lo previsto en los principales marcos de referencia.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Este documento ofrece una guía para supervisar la cadena de suministro y el proceso de aprovisionamiento considerando distintas fases dentro del ciclo de vida del proveedor, desde su selección inicial hasta la desvinculación final, proponiendo un enfoque de revisión basado en riesgos y contemplando actividades de aseguramiento y asesoramiento, facilitando su desarrollo a través de herramientas prácticas para la planificación de auditorías eficaces.