



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y
MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN**

SUSTENTADO POR:

**MARÍA FERNANDA REYES CERRATO
SAMUEL ALEJANDRO SÁNCHEZ ZÚNIGA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

MAYO, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL / PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN
CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA,
FRANCISCO MORAZÁN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

RENÉ JAVIER SANTOS MUNGUÍA

ASESOR TEMÁTICO

AGUSTÍN ERNESTO PALADA DÍAZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JOSÉ MARCELO FLORES
CARLA MARITZA CARDONA BLANCO
MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
María Fernanda Reyes Cerrato
Samuel Alejandro Sánchez Zúniga

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN

María Fernanda Reyes Cerrato

Samuel Alejandro Sánchez Zúniga

Resumen

La investigación se centró en diagnosticar la situación actual de la gestión de la Auditoría Interna en Camiones y Motores, S.A. (CAMOSA), mediante un análisis que incluyó aspectos normativos, operativos y organizacionales. Entre los hallazgos más relevantes, se evidenció la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente, situación que limita la objetividad, la transparencia y la eficacia en la supervisión de riesgos y el seguimiento de recomendaciones. Asimismo, se determinó que no existe un sistema formal para asignar responsabilidades ni monitorear la implementación de las acciones correctivas, lo que dificulta la mitigación oportuna de riesgos y frena la mejora continua. Se identificaron deficiencias en la comunicación interna entre la auditoría y las áreas operativas, traduciéndose en menor colaboración y reducida adopción de soluciones innovadoras. Estas problemáticas resaltan la oportunidad de establecer una función de Auditoría Interna con mayor autonomía y alineada a los principios de las NOGAI, lo que permitiría optimizar el control de procesos, fortalecer la rendición de cuentas y elevar los estándares de calidad en la toma de decisiones. Con base en este diagnóstico, se recomienda la creación de un Departamento de Auditoría Interna autónomo, la implementación de mecanismos de seguimiento formales, la capacitación continua del personal involucrado y la mejora de los canales de comunicación.

Palabras claves: Auditoría Interna, Control Interno, Independencia, NOGAI, Riesgo Operativo, Seguimiento de Hallazgos.



GRADUATE SCHOOL

**LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y
MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO
MORAZÁN**

María Fernanda Reyes Cerrato

Samuel Alejandro Sánchez Zúniga

Abstract

This research focused on diagnosing the current state of internal audit management at Camiones y Motores, S.A. (CAMOSA) through an analysis covering regulatory, operational, and organizational dimensions. One of the most noteworthy findings was the absence of an independent Internal Audit department, which restricts objectivity, transparency, and effectiveness in risk oversight and in following up on recommendations. It was also found that there is no formal system to assign responsibilities or monitor the implementation of corrective actions, making it harder to mitigate risks promptly and hindering continuous improvement. Furthermore, deficiencies in internal communication between auditing and operational areas lead to less collaboration and slower adoption of innovative solutions. These issues highlight the opportunity to establish an Internal Audit function with greater autonomy, aligned with NOGAI guidelines, to optimize process control, strengthen accountability, and raise the standards of decision-making quality. Based on this analysis, the creation of an autonomous Internal Audit Department, the implementation of formal follow-up mechanisms, ongoing training for involved personnel, and improved communication channels are recommended.

Keywords: Follow-up of Findings, Independence, Internal Audit, Internal Control, NOGAI, Operational Risk.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la claridad, la fortaleza y la perseverancia necesarias para completar este proceso, permitiéndome superar cada reto con serenidad. A mi familia, por su apoyo incondicional, por estar presente en cada etapa, y por ofrecerme siempre las bases necesarias para continuar. También agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, han sido parte de este recorrido, ya sea compartiendo sus conocimientos, brindando orientación o simplemente ofreciendo palabras de aliento. Cada contribución ha sido importante para alcanzar este resultado.

Samuel Alejandro Sánchez Zúniga

A mi madre, quien con su constancia y entrega me enseñó que los logros no son fruto del azar, sino de la perseverancia y el esfuerzo silencioso que, día tras día, edifica sueños. Gracias por guiar mis pasos, por ser el más grande ejemplo de fortaleza, dedicación y éxito, y por ser, sin saberlo, mi fuente inagotable de inspiración. Este logro le pertenece tanto como a mí.

María Fernanda Reyes Cerrato

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por abrirnos las puertas a su programa de postgrado en Dirección Empresarial, permitiéndonos adquirir valiosas herramientas que hoy enriquecen nuestra formación profesional y personal. Agradecemos también a cada catedrático que nos acompañó en este proceso, compartiendo su experiencia y conocimientos, aportando significativamente al desarrollo de nuestras competencias y dejando enseñanzas que trascienden más allá de lo académico.

De manera especial, extendemos nuestro reconocimiento al Dr. René Javier Santos Munguía, quien, como asesor metodológico, nos orientó con compromiso y excelencia en la correcta aplicación de los métodos de investigación, fortaleciendo la estructura y la calidad de nuestro trabajo. Su guía fue clave para alcanzar resultados sólidos y rigurosos.

Samuel Alejandro Sánchez Zúniga

Agradezco a Dios, por acompañarme en cada etapa de este arduo proceso y por ser la fuente de fortaleza y resiliencia para seguir adelante cuando las circunstancias parecían difíciles. A quienes me apoyaron de distintas maneras a lo largo del camino, gracias por sus palabras, su tiempo, sus consejos y su presencia. Cada gesto, por pequeño que haya sido, dejó una huella en este logro.

Agradecemos profundamente a la empresa CAMOSA por brindarnos la oportunidad de desarrollar este proyecto en sus instalaciones y permitirnos formar parte de su equipo durante este proceso. Su apertura, disposición y facilidades otorgadas fueron clave para el desarrollo exitoso de esta tesis, permitiéndonos aplicar y enriquecer nuestros conocimientos en un entorno real y desafiante.

Asimismo, al MSc. Agustín Palada, agradecemos sinceramente por su valiosa orientación, por compartir con nosotros su conocimiento y experiencia, y por guiarnos con paciencia y dedicación a lo largo de este proyecto. Su apoyo fue fundamental para lograr una mejor comprensión del tema y para alcanzar los objetivos planteados.

María Fernanda Reyes Cerrato

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1. MACROENTORNO	11
2.1.2. MICROENTORNO	19
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	24
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN	26
2.2.1. EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS	26
2.2.2. ESTATUTO DE AUDITORÍA INTERNA	26
2.2.3. RIESGO OPERATIVO	27
2.2.4. GESTIÓN DE RIESGOS	27
2.2.5. CONTROL INTERNO	27
2.2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
2.2.7. GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	28
2.2.8. ÉTICA Y CUMPLIMIENTO	28
2.2.9. AUDITORÍA Y CONTROL DE CALIDAD	28
2.2.10. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)	28

2.2.11. BENCHMARKING.....	29
2.2.12. CONTROL PREVENTIVO.....	29
2.2.13. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	29
2.2.14. RENDICIÓN DE CUENTAS.....	29
2.2.15. ANÁLISIS DE RIESGOS	30
2.2.16. AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS.....	30
2.2.17. PAPELES DE TRABAJO EN AUDITORÍA INTERNA	30
2.2.18. FUNCIONES DEL GERENTE DE AUDITORÍA INTERNA	30
2.2.19. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO.....	31
2.2.20. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA.....	31
2.2.21. DESEMPEÑO DE AUDITORÍA INTERNA	31
2.2.22. AUDITORÍA PREVENTIVA	31
2.2.23. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN AUDITORÍA INTERNA.....	32
2.2.24. COMUNICACIÓN EN LA AUDITORÍA INTERNA.....	32
2.2.25. INDEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....	32
2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO.....	32
2.3.1. BASES TEÓRICAS	33
2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES	41
2.4. MARCO LEGAL.....	43
2.4.1. NORMAS GLOBALES DE AUDITORÍA INTERNA (NOGAI).....	43
2.4.2. LEY SOBRE NORMAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	45
2.4.3. LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	47
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	49
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	49
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	50
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	52
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	52
3.1.4. HIPÓTESIS.....	58
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS.....	58
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS	60

3.3.2. POBLACIÓN.....	60
3.3.3. MUESTRA	61
3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO	61
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	62
3.4.1. TÉCNICAS	62
3.4.2. INSTRUMENTOS.....	63
3.4.1. PROCEDIMIENTOS APLICADOS	65
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN	66
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS	66
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	68
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	69
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS.....	70
4.2.1. AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA	70
4.2.2. SEGUIMIENTO A AUDITORÍAS	90
4.2.3. DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS AUDITORES DE PROCESOS	102
4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS.....	107
4.3.1. AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA	107
4.3.2. SEGUIMIENTO A AUDITORÍAS	115
4.3.3. DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS AUDITORES DE PROCESOS	118
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
5.1. CONCLUSIONES	126
5.2. RECOMENDACIONES.....	127
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	128
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	128
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	128
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA	129
6.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	129
6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	130

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	130
6.4.1. DESCRIPCIÓN CLARA DEL QUE Y COMO SE HARA.....	130
6.4.2. DESARROLLO DE ELEMENTOS NECESARIOS	132
6.4.3. GESTIÓN DEL CAMBIO Y PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA	146
6.5. MEDIDAS DE CONTROL.....	148
6.5.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y MEDICIÓN	148
6.5.2. MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	151
6.5.3. ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA.....	153
6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	154
6.6.1. PROYECTO: PLAN DE CREACIÓN DEL ÁREA "DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN CAMOSA"	154
6.6.2. PRESUPUESTO DETALLADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL “DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA”	158
6.7. BENEFICIOS DE LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA	159
6.8. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .	160
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	165
ANEXOS	177
ANEXO 1. ORGANIGRAMA CAMOSA TEGUCIGALPA	177
ANEXO 2. MATRIZ DE VALIDACIÓN.....	178
ANEXO 3. CHECKLIST DE INDEPENDENCIA Y ESTRUCTURA DE AUDITORÍA INTERNA.....	184
ANEXO 4. GUION DE ENTREVISTA: GERENTE GENERAL.....	185
ANEXO 5. GUION DE ENTREVISTA: GERENTE DE OPERACIONES	188
ANEXO 6. CUESTIONARIO: STAFF GERENCIAL	192
ANEXO 7. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN	195
ANEXO 8. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA.....	196

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica.....	50
Tabla 2. Operacionalización de variables	53
Tabla 3. Checklist de independencia y estructura de Auditoría Interna	72
Tabla 4. Ítem 1 - RRHH.....	74
Tabla 5. Ítem 2 - RRHH.....	75
Tabla 6. Ítem 3 - RRHH.....	75
Tabla 7. Ítem 1 - Capacitaciones.....	76
Tabla 8. Ítem 1 - Ausencia de procedimientos para la gestión de riesgos	77
Tabla 9. Ítem 1 - Deficiente supervisión de controles internos	79
Tabla 10. Ítem 2 - Deficiente supervisión de controles internos	80
Tabla 11. Ítem 3 - Deficiente supervisión de controles internos	82
Tabla 12. Ítem 1 - Escaso monitoreo y retroalimentación	84
Tabla 13. Ítem 1 - Dificultad en la integración de controles	86
Tabla 14. Ítem 1 - Incumplimiento de normativas.....	87
Tabla 15. Ítem 2 - Incumplimiento de normativas.....	89
Tabla 16. Ítem 3 - Incumplimiento de normativas.....	89
Tabla 17. Ítem 1 - Bajo porcentaje de recomendaciones implementadas.....	91
Tabla 18. Ítem 2 - Bajo porcentaje de recomendaciones implementadas.....	92
Tabla 19. Ítem 1 - Falta de un plan formal de seguimiento	94
Tabla 20. Ítem 1 - Incidencia de riesgos no mitigados	95
Tabla 21. Ítem 2 - Incidencia de riesgos no mitigados	96
Tabla 22. Ítem 1 - Retrasos en la corrección de fallas	98
Tabla 23. Ítem 2 - Retrasos en la corrección de fallas	98
Tabla 24. Ítem 1 - Repetición de incidencias.....	99
Tabla 25. Ítem 1 - Impacto en la productividad y calidad de procesos	100
Tabla 26. Ítem 2 - Impacto en la productividad y calidad de procesos	101
Tabla 27. Ítem 1 - Integración de resultados en la toma de decisiones	102
Tabla 28. Ítem 2 - Integración de resultados en la toma de decisiones	104
Tabla 29. Ítem 1 - Seguimiento a la efectividad de la comunicación	106
Tabla 30. Resumen del “Qué” y “Cómo” se hará.....	131

Tabla 31. Descripción de perfiles de puestos del “Departamento de Auditoría Interna”	134
Tabla 32. Ficha perfil de puesto “Auditor Interno General”	136
Tabla 33. Ficha perfil de puesto “Coordinador de Auditoría Interna”	137
Tabla 34. Ficha perfil de puesto “Analista de Auditoría Interna”	138
Tabla 35. Plan de trabajo inicial del “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”	140
Tabla 36. Plan de capacitación del “Departamento de Auditoría Interna”	142
Tabla 37. Programa integral de capacitación del “Departamento de Auditoría Interna”	143
Tabla 38. Plan de socialización para la implementación del "Departamento de Auditoría Interna" en CAMOSA.....	147
Tabla 39. Indicadores del “Departamento de Auditoría Interna”	149
Tabla 40. Plantilla de reporte trimestral del “Departamento de Auditoría Interna”	151
Tabla 41. Plantilla de matriz de seguimiento de hallazgos de auditoría.....	152
Tabla 42. Formato de acta de revisión trimestral.....	152
Tabla 43. Cronograma de implementación.....	155
Tabla 44. Presupuesto de implementación.....	158
Tabla 45. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	161
Tabla 46. Matriz de validación de instrumentos.....	178
Tabla 47. Checklist de independencia y estructura de Auditoría Interna	184

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de variables.....	52
Ilustración 2. Diagrama de elementos metodológicos	59
Ilustración 3. Diagrama de Gantt de proceso de implementación de cuestionario.....	65
Ilustración 4. Ausencia de Auditoría Interna y supervisión de controles	108
Ilustración 5. Procesos de monitoreo	110
Ilustración 6. Procedimientos formales para los controles internos	111
Ilustración 7. Colaboración de la Auditoría Interna en los controles	112
Ilustración 8. Incumplimiento normativo por falta de políticas.....	114
Ilustración 9. Implementación de recomendaciones	116
Ilustración 10. Mitigación de riesgos.....	117
Ilustración 11. Efectividad de los canales de comunicación.....	120
Ilustración 12. Claridad y puntualidad de los resultados	121
Ilustración 13. Información comunicada en los resultados de los Auditores de Procesos	122
Ilustración 14. Integración de resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas	124
Ilustración 15. Organigrama propuesto con el área "Departamento de Auditoría Interna"	133
Ilustración 16. Identificación de los recursos humanos del "Departamento de Auditoría Interna"	134
Ilustración 17. Mapa de procesos CAMOSA	145
Ilustración 18. Estructura sugerida para el informe anual de desempeño.....	153
Ilustración 19. Organigrama CAMOSA Tegucigalpa	177

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada sobre la gestión de la Auditoría Interna en Camiones y Motores, S.A. (CAMOSA), ubicada en Tegucigalpa, Francisco Morazán, surge como respuesta a la necesidad imperante de mejorar la eficacia operativa y estratégica de la organización, abordando específicamente los procesos relacionados con la mitigación de riesgos, la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua de los procesos internos. Este estudio se justifica en la importancia creciente de fortalecer los mecanismos internos que permitan no solo identificar, sino también prevenir situaciones de riesgo que puedan afectar negativamente el desempeño operativo y reputacional de la empresa.

El trabajo se desarrolló considerando las particularidades de la empresa CAMOSA, la cual enfrenta desafíos significativos en un entorno altamente competitivo. CAMOSA, siendo una empresa dedicada a la distribución de maquinaria agrícola, de construcción y equipo de transporte de carga, posee una estructura organizacional compleja que requiere de mecanismos de control interno eficientes y de un sistema de Auditoría Interna que garantice la correcta gestión de sus recursos y la eficacia en la toma de decisiones estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se realizó inicialmente una revisión de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) las cuales constituyen el marco normativo fundamental que rige la práctica de la Auditoría Interna. Estas normas establecen los principios, directrices y requisitos técnicos que deben observarse para garantizar la independencia, la objetividad, la competencia profesional y la debida diligencia en el ejercicio de la Auditoría Interna. Asimismo, promueven la transparencia, la rendición de cuentas y el fortalecimiento de los controles internos, elementos esenciales para una gestión eficiente.

Posteriormente, se llevó a cabo un diagnóstico detallado de la situación actual de la Auditoría Interna en CAMOSA, mediante la aplicación de herramientas de recolección de información como entrevistas semiestructuradas y encuestas dirigidas al personal administrativo, gerencial y operativo. Este diagnóstico permitió identificar aspectos clave sobre la percepción y efectividad de los procesos de Auditoría Interna, así como las principales debilidades que afectan su funcionamiento.

Entre los hallazgos más relevantes se identificó la falta de un sistema formal de seguimiento y control de las recomendaciones emitidas por los actuales Auditores de Procesos, lo que limita la capacidad de la empresa para mitigar adecuadamente los riesgos detectados. Asimismo, se evidenció una deficiencia importante en los canales de comunicación entre el área actual de los Auditores de Procesos y las diferentes áreas de la organización, afectando la retroalimentación y la ejecución oportuna de las medidas correctivas.

El análisis también evidenció que, aunque CAMOSA cuenta con una estructura organizacional definida, no dispone de un departamento de Auditoría Interna independiente, lo que limita su objetividad y autonomía en la identificación y comunicación de hallazgos relevantes. Esta situación impacta directamente en la capacidad de la alta gerencia para tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en los resultados de las auditorías.

Finalmente, con base en el diagnóstico realizado, se proponen estrategias y recomendaciones específicas para el fortalecimiento de la Auditoría Interna en CAMOSA. Estas incluyen la creación de un departamento independiente de Auditoría Interna, la implementación de un sistema de control y seguimiento de hallazgos, la capacitación continua del personal involucrado en el proceso de auditoría y la mejora de los canales de comunicación institucional. Con estas propuestas, se busca mejorar la eficiencia y eficacia del control interno de la empresa, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos y al fortalecimiento de su posición en el mercado nacional.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con la Universidad EAFIT (2019), los orígenes de la Auditoría Interna se remontan al siglo XVII, cuando su función se limitaba a inspeccionar y verificar sin formalidades ni normas. En sus primeras etapas, se enfocaba únicamente en detectar y prevenir fraudes. Con el crecimiento del comercio, surgió la necesidad de controles externos más confiables, lo que llevó a su reconocimiento formal en 1862 bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas.

En la actualidad la gestión de la Auditoría Interna es esencial para garantizar la eficiencia operativa en las organizaciones, es por ello que ha sido un tema de amplio estudio, no solo hoy, sino que históricamente. Es importante generar un recorrido por las diversas investigaciones realizadas por esta temática.

En Europa, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea también ha subrayado la importancia de la autonomía para garantizar la efectividad en la supervisión de procesos críticos, especialmente en el sector financiero. "El supervisor cuenta con independencia operativa, procesos transparentes, una sólida gobernanza, procesos presupuestarios que no merman su autonomía y recursos adecuados" (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2011, p. 27). Dichas reformas han permitido mejoras significativas en la rendición de cuentas y la mitigación de riesgos en las grandes corporaciones. La implementación de departamentos de Auditoría Interna formalmente constituidos ha sido una constante en países desarrollados, promoviendo un entorno corporativo más estable y menos susceptible a fallos catastróficos.

En Estados Unidos, la implementación de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002 marcó un hito al establecer la obligatoriedad de auditorías internas independientes para proteger a las empresas de escándalos financieros como el de Enron. Este marco normativo no solo restauró la confianza de los inversionistas, sino que también obligó a las empresas a priorizar la transparencia y el cumplimiento normativo (IBM, 2023).

Otro trabajo desarrollado en Estados Unidos por Kristensen et al., (2021) destaca casos de empresas que, al anticipar cambios disruptivos, implementaron funciones de Auditoría Interna más robustas e independientes, logrando una mejor adaptación a nuevos riesgos emergentes y mejorando su capacidad de identificación temprana de riesgos. Este enfoque proactivo ha permitido a estas empresas manejar de manera más eficaz los desafíos del entorno postpandemia.

Por su parte, Cabrera-Céleri & Reyes-Cárdenas, (2024), establece que en Ecuador el crecimiento de la Auditoría Interna ha sido impulsado por la necesidad de mitigar riesgos y optimizar el uso de recursos ante un entorno operativo cada vez más complejo. Como parte de este desarrollo, las empresas han comenzado a adoptar enfoques más integrados y automatizados, destacando la auditoría continua como una herramienta clave para la identificación temprana de debilidades y la corrección oportuna de controles ineficaces. Este proceso no solo permite detectar riesgos de manera proactiva, sino también garantizar la sostenibilidad organizacional mediante la mejora continua.

De igual manera, en Ecuador, Trigo Grey, (2012) define la Auditoría Interna y el control interno como herramientas fundamentales para garantizar la estabilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en las organizaciones. Una gestión efectiva de estas áreas implica la evaluación constante del desempeño y la detección oportuna de desviaciones, permitiendo tomar decisiones informadas y ejecutar correcciones de manera anticipada. Este enfoque integral fortalece el control organizacional, minimiza los riesgos asociados a las operaciones y asegura una adaptación continua a desafíos del entorno, promoviendo la eficiencia a largo plazo.

La investigación ecuatoriana "Implementación de la unidad de Auditoría Interna para el mejoramiento de la gestión integral de la Universidad Técnica de Babahoyo" es un claro ejemplo de cómo la implementación de un departamento de Auditoría Interna independiente puede resolver problemas significativos de gestión y control. En este caso, la falta de una unidad de Auditoría Interna comprometía la eficacia en la gestión de recursos y la transparencia en la Universidad Técnica de Babahoyo. La autora realizó un diagnóstico exhaustivo y diseñó una propuesta que incluye la estructura organizativa, las funciones y responsabilidades del nuevo departamento. El resultado fue una mejora considerable en la gestión integral de la universidad, con un control más eficiente de sus recursos y procesos internos (Molina, 2019).

Otros estudios en Perú han demostrado la relevancia de la independencia en la Auditoría Interna y cómo su implementación ha resultado favorablemente. Por ejemplo, Lascano, (2018) aborda cómo la falta de independencia en la Auditoría Interna puede comprometer significativamente la gestión de riesgos en las organizaciones. La investigación demuestra que la implementación de una unidad de Auditoría Interna independiente mejora notablemente la capacidad de las organizaciones para identificar y mitigar riesgos, reduciendo así la posibilidad de fraudes y mejorando la transparencia.

Asimismo, en México, Meljem Enríquez de Rivera, (2018) examina la importancia de la independencia y objetividad de la Auditoría Interna en el contexto del gobierno corporativo. El estudio concluye que una Auditoría Interna independiente es esencial para mantener la integridad y la eficacia de los controles internos, resultando en una mejor gestión de riesgos y una mayor confianza por parte de los actores clave. Este estudio ha sido replicado en varias empresas, mostrando mejoras significativas en la gestión de riesgos y la transparencia organizacional. A su vez, señala que la falta de independencia en la Auditoría Interna puede desencadenar conflictos de interés, evaluaciones sesgadas y omisiones en la aplicación de medidas correctivas.

Para la región centroamericana, Chang-Ku, (2010) plantea que la Auditoría Interna resulta esencial para establecer lineamientos claros y efectivos que optimicen la asignación de recursos y el desempeño organizacional. Mediante la implementación de procedimientos estructurados, las empresas en Costa Rica pueden fortalecer su control interno, asegurar la eficiencia operativa y facilitar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este enfoque también les permite adaptarse a normas internacionales, fomentando su capacidad de evolución continua.

Así como a nivel internacional se ha destacado importante literatura sobre la temática, en Honduras también se han hecho estudios pertinentes y han generado un nivel de conocimiento aceptable, que ha permitido a la vez a los tomadores de decisiones mayor certidumbre. Para el año 2002, se desarrolló un estudio centrado en el impacto de la certificación ISO 9000 en empresas hondureñas, en el cual se destaca que la Auditoría Interna no solo actúa como un mecanismo de control, sino también como una herramienta estratégica para la mejora continua y la reducción de costos. Este enfoque permitió a las empresas establecer funciones claras y optimizar sus recursos, resaltando la importancia del compromiso gerencial y de una cultura de calidad para garantizar la sostenibilidad de los procesos organizacionales (Cálix, 2002).

En el entorno nacional, la evolución de la Auditoría Interna está estrechamente vinculada a la necesidad de responder a un entorno regulatorio y operativo en constante transformación. Diversas instituciones han incorporado la gestión integral de riesgos como un mecanismo clave para anticipar amenazas potenciales y optimizar el uso de recursos. Este proceso, según Aguilera Sánchez & Gonzales Moncada, (2018), ha demostrado la importancia de una auditoría orientada no solo a la corrección de fallos, sino también a la prevención y mejora continua, permitiendo que sectores industriales, logísticos y productivos adopten enfoques estratégicos para garantizar su

sostenibilidad y resiliencia. La auditoría, más allá del ámbito financiero, se convierte en un aliado esencial en la planificación operativa y en la toma de decisiones informadas.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA ha generado diversas deficiencias en la implementación de controles internos efectivos y la aplicación de recomendaciones críticas para el mejoramiento continuo. Aunque la Auditoría Interna no es una obligación legal, excepto en sectores específicos como el financiero, las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (NOGAI), establecidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), reconocen esta función como una de las mejores prácticas empresariales. En consecuencia, CAMOSA podría continuar operando sin un departamento formal de Auditoría Interna; no obstante, esto plantea dudas importantes sobre la fiabilidad y razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, así como sobre la eficacia, eficiencia y oportunidad de los controles internos, especialmente cuando estos no están sujetos a una revisión independiente y objetiva.

El problema fundamental radica en la capacidad limitada para determinar si los controles actuales son suficientemente efectivos para mitigar oportunamente eventos de fraude o pérdidas financieras. Es importante aclarar que la Auditoría Interna no es responsable directa de identificar los riesgos inherentes a la organización; esta tarea corresponde a la propia institución mediante sus procesos de gestión de riesgos. Sin embargo, la Auditoría Interna cumple un rol esencial al apoyar a la empresa en la validación objetiva e independiente de la razonabilidad con la que se cumplen los objetivos operativos, normativos, financieros y de reporte de información.

Actualmente, la unidad de auditoría existente en CAMOSA opera bajo la subordinación directa de la Gerencia de Operaciones, situación que genera limitaciones fundamentales en términos de autonomía e independencia funcional. Esta subordinación jerárquica compromete significativamente la objetividad y credibilidad del proceso de Auditoría Interna, obstaculizando la implementación efectiva y completa de las medidas correctivas recomendadas durante las evaluaciones previas. En este contexto, se identifican ejemplos claros y preocupantes de estas consecuencias, tales como la ausencia o retraso recurrente del seguimiento sistemático y oportuno a las recomendaciones emitidas en auditorías anteriores. Esta limitación en la supervisión continua

ha postergado la aplicación de procedimientos clave, esenciales para el mejoramiento operativo y el fortalecimiento integral del sistema de control interno.

Además, la carencia de independencia en el área actual de auditoría restringe considerablemente la capacidad para producir información estratégica fiable y oportuna, imprescindible para la toma de decisiones gerenciales proactivas. Como consecuencia, las iniciativas estratégicas de la empresa suelen carecer del soporte adecuado desde la perspectiva del control interno, limitando una gestión eficaz del riesgo y restando competitividad a CAMOSA en su entorno empresarial inmediato.

Ante esta problemática, CAMOSA ha intentado abordar el problema mediante auditorías externas esporádicas y la asignación de tareas adicionales a personal interno. Sin embargo, estas medidas han resultado insuficientes debido a la falta de un enfoque sistemático y continuo. La falta de un seguimiento adecuado ha dejado varios riesgos sin resolver, lo que pone en peligro la estabilidad operativa de la organización.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente en la efectividad de las recomendaciones y en la toma de decisiones dentro de CAMOSA, ubicada en Tegucigalpa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las limitaciones actuales derivadas de la falta de un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA?
2. ¿Qué implicaciones operativas ha enfrentado CAMOSA debido a la falta de un seguimiento adecuado a las recomendaciones de los Auditores de Procesos?
3. ¿Cuáles son las implicaciones de continuar operando sin un departamento de Auditoría Interna formal e independiente en términos de control interno y cumplimiento normativo?
4. ¿Qué plan de implementación es necesario para establecer un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar el impacto de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente en la efectividad de las recomendaciones y en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de CAMOSA, ubicada en Tegucigalpa, con el fin de proponer soluciones que fortalezcan su control interno y la gestión empresarial.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las limitaciones actuales derivadas de la falta de un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA.
2. Analizar las implicaciones operativas que ha enfrentado CAMOSA debido al insuficiente seguimiento de las recomendaciones emitidas por los Auditores de Procesos.
3. Definir los riesgos y las implicaciones de continuar operando sin un departamento de Auditoría Interna formal e independiente, especialmente en lo referente al control interno y el cumplimiento normativo.
4. Diseñar un plan de implementación para establecer un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA, considerando los recursos, etapas y estrategias necesarios.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y alta competitividad, la gestión eficaz de los procesos internos es esencial para garantizar la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones. En este sentido, el papel de la Auditoría Interna adquiere una relevancia central, pues no solo permite detectar áreas de mejora, sino que también asegura que los riesgos sean gestionados de manera oportuna. En CAMOSA, con sede en Tegucigalpa, Francisco Morazán, la falta de un departamento de Auditoría Interna representa una vulnerabilidad para su estructura organizativa y su capacidad de toma de decisiones estratégicas. Este estudio se convierte, por tanto, en una necesidad para describir cómo esta carencia puede estar afectando su desempeño operativo.

Actualmente, el proceso de Auditoría Interna en CAMOSA forma parte de la Gerencia de Operaciones, lo que compromete la independencia y objetividad necesarias para realizar evaluaciones imparciales. Esta situación genera el riesgo de que ciertas deficiencias operativas, desviaciones o riesgos no sean detectados a tiempo o, incluso, no sean tratados con la importancia

que merecen. Esto no solo afecta la calidad de las recomendaciones emitidas, sino que también limita la capacidad de la empresa para implementar medidas correctivas efectivas.

El desarrollo de este estudio es fundamental para proponer una estructura de Auditoría Interna que permita fortalecer los controles internos de la empresa y asegurar que las decisiones estratégicas se basen en información precisa y confiable. Al establecer un modelo autónomo, CAMOSA podrá garantizar la transparencia en sus procesos, reducir el riesgo de errores operativos y mejorar su capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Además, este proyecto busca no solo diagnosticar las problemáticas actuales, sino también ofrecer una propuesta de implementación viable, sostenible y adaptada a la realidad de la organización, con el fin de que esta pueda adoptar las mejores prácticas en el ámbito de la Auditoría Interna.

Los beneficios de esta investigación abarcan tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Por un lado, la mejora en los procesos de auditoría permitirá optimizar la gestión de recursos, evitando costos innecesarios derivados de errores operativos o incumplimientos regulatorios. Esto podría traducirse en una reducción de pérdidas financieras y en un aumento de la eficiencia general de la organización. Por otro lado, la implementación de un proceso de Auditoría Interna generará un ambiente de mayor confianza y transparencia, mejorando la percepción de sus empleados y accionistas respecto al compromiso de la alta dirección con el control y la mejora continua.

Este estudio también beneficiará de manera indirecta a los clientes, proveedores y socios estratégicos de CAMOSA, quienes podrán interactuar con una organización que cuenta con procesos sólidos y eficientes. Una mejor gestión interna no solo repercute en el cumplimiento de los objetivos operativos, sino también en la calidad del servicio que se ofrece, lo que refuerza la posición competitiva de la empresa en el mercado. Asimismo, los resultados de esta investigación podrán servir como modelo replicable para otras empresas del sector, especialmente aquellas que enfrentan desafíos similares en la gestión de sus procesos internos.

La razón de ser de este proyecto radica en su contribución directa al fortalecimiento institucional y su impacto positivo en el entorno empresarial. Proveer a la empresa de un departamento independiente también le permitirá posicionarse como una organización resiliente y preparada para afrontar los desafíos del futuro. De esta manera, este estudio no solo responde a una necesidad operativa, sino que también sienta las bases para la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del marco teórico es una etapa fundamental en cualquier investigación académica, ya que implica una revisión profunda de la literatura académica, normativa y empírica relacionada con las variables principales del estudio. En el contexto de esta investigación, este proceso permite entender las dinámicas subyacentes a la problemática central: la ausencia del departamento de Auditoría Interna en CAMOSA. Además, proporciona el sustento teórico necesario para justificar tanto el análisis como las recomendaciones propuestas.

Este capítulo se estructura en tres secciones principales. La primera parte aborda el análisis de la situación actual, dividido en las subsecciones de macroentorno, microentorno y análisis interno, con el objetivo de identificar los factores externos e internos que influyen en la problemática planteada. La segunda sección se centra en la conceptualización de los términos clave que sirven como base para el desarrollo de la investigación. Por último, la tercera sección aborda las principales teorías relacionadas y revisa las metodologías empleadas por otros expertos en el campo. Finalmente, el capítulo concluye con la revisión de los aspectos legales relevantes para la temática.

En resumen, el marco teórico proporciona la base conceptual y metodológica que guía la investigación, permitiendo no solo analizar el contexto actual, sino también proponer soluciones fundamentadas para abordar la problemática de la falta de un departamento de Auditoría Interna en CAMOSA.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para el estudio, analizar la situación actual es un pilar fundamental que ofrece una visión completa del contexto de la problemática de investigación, esta información es esencial para comprender las oportunidades y desafíos de la organización y establecer las bases para desarrollar estrategias efectivas y la propuesta de mejora. Esta sección se estructura en tres niveles de análisis: el macroentorno es crucial en la evaluación de los factores externos que inciden de manera global en el ámbito de la Auditoría Interna; el microentorno se centra en evaluar los actores y mostrar diferentes investigaciones desarrolladas en Honduras con respecto a cómo en el sector empresarial se desarrolla la gestión de Auditoría Interna. El análisis interno tiene como objetivo evaluar las características y elementos de mayor impacto sobre la problemática en la organización. Asimismo,

este último análisis permite identificar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como las áreas que requieren mejora.

El marco teórico no solo organiza la información existente, sino que también establece las bases para la formulación de nuevas hipótesis y la adopción de metodologías adecuadas para el estudio. En este sentido, la Pontificia Universidad Católica del Perú, (2021) enfatiza que el desarrollo del estado del arte implica un proceso detallado de identificación, sistematización y análisis de fuentes relevantes, lo que permite construir una narrativa sólida que relacione los antecedentes teóricos con el problema de investigación. Dado que este enfoque busca garantizar una exposición clara y sin distracciones, para esta sección del marco teórico se ha decidido prescindir del uso de tablas o figuras, priorizando una estructura discursiva que facilite la comprensión y permita al investigador desarrollar una perspectiva crítica de manera ordenada y fundamentada. Esta estrategia busca evitar distracciones para el lector, facilitando una comprensión fluida y ordenada de los conceptos fundamentales que sustentan el estudio (Creswell, 2009).

2.1.1. MACROENTORNO

En un entorno empresarial en constante cambio y evolución, la Auditoría Interna ha adquirido un papel clave en la gestión y sostenibilidad de las organizaciones. Se puede definir como un proceso objetivo, independiente y sistemático cuya función trasciende de la simple verificación de cumplimiento de procesos y que, a su vez, fortalece la estructura organizativa a través de la identificación de oportunidades de mejora y la optimización de los recursos. Al identificar riesgos y evaluar los controles internos, la Auditoría Interna permite que las empresas se adapten con mayor agilidad a los desafíos actuales del mercado y fortalezcan su gobernanza corporativa.

En la actualidad se han realizado diversos estudios sobre la Auditoría Interna, ya que esta se ha consolidado como un factor clave para la eficiencia organizacional, al promover la transparencia, la optimización de procesos y el fortalecimiento del control interno. Más allá de su rol tradicional de verificación, esta función ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que permite mejorar la gestión y el desempeño global de la empresa. Como señala Quiñónez Cercado et al., (2023) en su estudio sobre el contexto peruano, una Auditoría Interna efectiva no solo identifica áreas de mejora, sino que también contribuye al desarrollo de planes de acción que

potencian la calidad de la información financiera y operativa, garantizando decisiones más acertadas en todos los niveles. Asimismo, su integración con otros procesos organizativos genera un efecto multiplicador en la eficiencia y la productividad, al reducir ineficiencias, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la cultura del cumplimiento. En este sentido, la Auditoría Interna se convierte en una herramienta indispensable para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de las organizaciones, generando confianza entre los stakeholders y fortaleciendo la capacidad de la empresa para adaptarse a los desafíos del entorno competitivo.

De igual manera lo define Curillo Tama, (2024), quien describe que la Auditoría Interna ha demostrado ser un pilar estratégico para la optimización de procesos, particularmente en países de la región latinoamericana, donde las organizaciones enfrentan retos relacionados con la eficiencia operativa y el control de riesgos. En Ecuador, la empresa TRANSROYMANSUR es un claro ejemplo de cómo la implementación de auditorías internas y de gestión de calidad ha permitido identificar deficiencias críticas, como la manipulación inadecuada de la carga, retrasos en las entregas y una comunicación deficiente con los clientes, factores que han afectado la rentabilidad y la percepción de confiabilidad del servicio. A través del uso de metodologías como el modelo Risicar, se han establecido mecanismos de control y monitoreo que permiten reducir riesgos, mejorar la calidad del servicio y optimizar los procedimientos operativos. Este enfoque evidencia que las auditorías internas no solo sirven para detectar fallas, sino que también proporcionan una base para implementar mejoras continuas y adaptarse a los cambios del entorno, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo en empresas del sector transporte.

Otros estudios han demostrado que, en Estados Unidos, la Auditoría Interna ha desempeñado un papel fundamental como catalizador de reformas estructurales significativas, especialmente en contextos de crisis corporativas que han puesto en jaque la estabilidad del mercado. El Instituto de Auditores Internos (IIA) destaca que, tras la crisis financiera de 2008, la independencia y objetividad de la Auditoría Interna no solo permitieron una supervisión más efectiva de los riesgos estratégicos y operativos, sino que también impulsaron cambios profundos en la gobernanza corporativa. Además, su rol proactivo ha sido clave para fortalecer la capacidad de las empresas de anticipar problemas y reaccionar ante situaciones adversas. Como resultado, se han establecido estructuras organizativas más robustas, capaces de soportar futuros desafíos, promoviendo la resiliencia y la sostenibilidad empresarial a largo plazo. Este proceso no solo ha restaurado la confianza de los inversores, sino que también ha demostrado que la Auditoría Interna

es un pilar indispensable para el desarrollo continuo y la estabilidad del entorno corporativo (Fundación de Auditoría Interna, 2022).

Asimismo, en México la Auditoría Interna se ha consolidado como una función esencial para asegurar la integridad y eficacia de los procesos organizacionales, independientemente del tipo, tamaño o sector de la entidad. El Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C., (2023) enfatiza que, en un entorno donde las tecnologías emergentes y las regulaciones evolucionan rápidamente, es imperativo que los auditores internos estén bien informados y preparados para enfrentar los nuevos desafíos y expectativas de sus labores. La adopción de modelos de auditoría más automatizados ha permitido a las empresas mexicanas agilizar la detección de irregularidades y minimizar pérdidas económicas. Esta modernización en los enfoques de Auditoría Interna no solo facilita el cumplimiento normativo, sino que también fortalece la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos, contribuyendo así a la sostenibilidad y resiliencia de las organizaciones en el competitivo mercado mexicano.

Por su parte, en la región centroamericana en países como Costa Rica, la Auditoría Interna se ha consolidado como una herramienta esencial para evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones en diversas organizaciones. Un ejemplo de ello es la auditoría operativa realizada en la Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R.L. (COOPEPAN R. L.), que permitió identificar áreas críticas en los procesos administrativos, de producción y comercialización. Esta evaluación facilitó la implementación de recomendaciones orientadas a optimizar los recursos y fortalecer la gestión empresarial, demostrando el valor añadido que aporta la Auditoría Interna en la consecución de los objetivos organizacionales y en la promoción de una cultura de mejora continua (Alfaro Mairena & Paniagua Solís, 2022).

En El Salvador, la Auditoría Interna ha demostrado ser esencial para optimizar la gestión de los recursos públicos y fortalecer la gobernanza en las administraciones municipales. Según Letona & Melara Hernández, (2022), esta función va más allá de la simple revisión de documentos financieros, al enfocarse en la evaluación integral de los controles internos, especialmente en procesos críticos como la recaudación tributaria. A través de auditorías exhaustivas y la implementación de manuales de procedimientos específicos, los auditores internos han logrado reducir los niveles de riesgo asociados a la gestión presupuestaria, mejorando la eficiencia operativa y asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes. Este trabajo no solo permite detectar y corregir fallas a tiempo, sino que también contribuye a generar confianza entre los

ciudadanos al promover una cultura organizacional basada en la transparencia y la rendición de cuentas. En un contexto donde la gestión pública enfrenta constantes desafíos, la Auditoría Interna se posiciona como un mecanismo estratégico para garantizar el desarrollo sostenible de las instituciones municipales en el país.

Por otro lado, un elemento importante relacionado con la Auditoría Interna es el riesgo operativo, el cual surge de fallas en los procesos, errores humanos, problemas en los sistemas o factores externos que pueden afectar las operaciones del negocio. Este riesgo es prácticamente inevitable en cualquier entidad, pero su impacto puede minimizarse con una gestión adecuada. Por esto, la Auditoría Interna juega un papel clave al identificar posibles vulnerabilidades y evaluar la efectividad de los controles implementados. Al mitigar estos riesgos de manera proactiva, se fortalecen los procesos internos, se mejora la toma de decisiones y se contribuye a la estabilidad del negocio.

La gestión del riesgo operativo también ha sido un tema de estudio constante. En el contexto europeo actual, la Auditoría Interna ha asumido un rol esencial en la identificación y gestión de riesgos emergentes que amenazan la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones. Según el informe "Risk in Focus 2025" de la Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna (ECIIA), el 83% de los directores de Auditoría Interna señalan la ciberseguridad y la seguridad de los datos como los principales riesgos para las empresas. Además, la disrupción digital y la adopción de nuevas tecnologías, especialmente la inteligencia artificial, se destacan como riesgos de rápido crecimiento, proyectándose que ocuparán el segundo lugar en importancia para 2028. Este panorama subraya la necesidad de que las funciones de Auditoría Interna amplíen su enfoque más allá de las evaluaciones tradicionales, incorporando estrategias que aborden la disrupción digital y la gestión del talento humano. Al hacerlo, la Auditoría Interna no solo fortalece los controles internos, sino que también impulsa la resiliencia organizacional, asegurando que las empresas puedan adaptarse y prosperar en un entorno cada vez más complejo y digitalizado (Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna (ECIIA), 2025).

Del mismo modo, países como España, lo han considerado de importancia estratégica para las organizaciones, especialmente en sectores donde las operaciones críticas son vulnerables a factores internos y externos. Este tipo de riesgo, como señalan Kubus et al., (2024), abarca desde fallos tecnológicos y errores humanos hasta interrupciones externas como desastres naturales o crisis económicas. Ante esta realidad, la Auditoría Interna se convierte en un componente esencial

para garantizar la identificación temprana de riesgos y la supervisión continua de los controles internos. En lugar de limitarse a auditar retrospectivamente los procesos, los auditores internos en España han adoptado una función preventiva y transversal, evaluando no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad de la organización para responder rápidamente a contingencias. Esto permite no solo mitigar el impacto inmediato de los riesgos, sino también fortalecer la estructura organizativa a través de la optimización de procesos y la implementación de mejoras continuas, asegurando así la sostenibilidad y la resiliencia a largo plazo.

Otro ejemplo de la relevancia para la Auditoría Interna en la gestión de riesgos se observa en una empresa pública de transporte ferroviario en Portugal. En este contexto, la Auditoría Interna desempeña un papel crucial al evaluar y asesorar al sector de gestión de riesgos, con el objetivo de mejorar la seguridad de los usuarios. La colaboración entre la Auditoría Interna y la gestión de riesgos ha permitido identificar y mitigar riesgos relacionados con accidentes, atentados y mantenimiento preventivo, garantizando la regularidad y eficiencia de los servicios de transporte, así como la seguridad de los pasajeros. Esta sinergia ha resultado en una reducción significativa de incidentes operativos y ha fortalecido la resiliencia organizacional frente a posibles amenazas. La experiencia de esta empresa portuguesa destaca la importancia de una Auditoría Interna proactiva y colaborativa, que no solo verifica la conformidad con las normativas, sino que también contribuye activamente a la identificación de oportunidades de mejora y a la implementación de prácticas preventivas. La evidencia sugiere que una Auditoría Interna bien estructurada y alineada con la gestión de riesgos puede ser un elemento clave para el éxito de las organizaciones en entornos dinámicos y desafiantes (Ribeiro, 2021).

Asimismo, para Latinoamérica, la Auditoría Interna se ha consolidado como un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional. En Lima, Perú Tinoco Beltrán, (2022) desarrolló un estudio sobre los efectos de la Auditoría Interna en la administración de riesgos, en el que destaca que una Auditoría Interna eficaz no solo optimiza los controles internos, sino que también permite identificar y monitorear áreas críticas, como la gestión de la cartera crediticia, reduciendo así la morosidad y mejorando la calidad de los activos financieros. Este enfoque proactivo facilita la detección temprana de fallos operativos, minimizando su impacto en los procesos y resultados organizativos. Al integrar la Auditoría Interna con la gestión del riesgo operativo, las organizaciones logran anticiparse a escenarios adversos, fortaleciendo su capacidad para mantener la continuidad operativa y el cumplimiento de

las normativas vigentes. Este modelo de gestión contribuye a consolidar una cultura organizacional resiliente, orientada a la mejora continua y a la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.

Por su parte, otro estudio en Perú, llevado a cabo en ESSALUD por Hopkins Zarate, (2020), evidencia la importancia de una gestión adecuada del riesgo operativo para garantizar la eficiencia en los servicios asistenciales. Según los hallazgos de la investigación, los riesgos operacionales no gestionados de forma efectiva pueden afectar directamente la calidad del servicio y la continuidad de las operaciones. En este contexto, la Auditoría Interna se presenta como un instrumento clave para monitorear continuamente los procesos críticos, permitiendo detectar deficiencias antes de que estas se traduzcan en interrupciones graves o pérdidas operativas. A través de evaluaciones integrales, los auditores internos no solo garantizan el cumplimiento de los estándares establecidos, sino que también proponen mejoras que optimizan los resultados institucionales. La investigación contribuye a una gestión preventiva, capaz de minimizar los efectos adversos del riesgo operativo y promover un entorno sostenible donde las operaciones esenciales se mantengan bajo control.

En otros países de América Latina como Ecuador, la gestión de Auditoría Interna ha demostrado ser un factor clave para la mitigación de riesgos operativos, especialmente en un entorno económico dinámico y en constante cambio. Un estudio realizado por Moreta Jeréz, (2024) en el que estudió la gestión de Auditoría Interna y su influencia en los riesgos entre 2020 y 2022 en el sistema cooperativista ecuatoriano, evidenció que una deficiente supervisión interna y la falta de planes de contingencia adecuados aumentaron significativamente la vulnerabilidad organizacional. Los hallazgos revelaron que, en 2021, la mayoría de las organizaciones analizadas enfrentaron riesgos operativos en un rango del 16% al 20%, situación que afectó su capacidad para gestionar eficientemente los recursos y adaptarse a escenarios adversos. Esta situación pone de manifiesto la importancia de contar con una Auditoría Interna estructurada y orientada a la prevención, capaz de identificar y mitigar riesgos antes de que se conviertan en crisis. Una adecuada gestión de Auditoría Interna no solo contribuye a minimizar pérdidas financieras y operativas, sino que también promueve la mejora continua de los procesos, optimiza la toma de decisiones estratégicas y fortalece la resiliencia organizacional en el largo plazo, permitiendo que las empresas se adapten mejor a los desafíos del entorno competitivo.

Por su parte, en El Salvador, un estudio enfocado en una cooperativa del área metropolitana de San Salvador se refiere a que la gestión del riesgo operativo está estrechamente vinculada a la labor de la Auditoría Interna, la cual se ha convertido en un mecanismo esencial para garantizar la

estabilidad y el crecimiento sostenible de estas organizaciones. La implementación de un plan anual de Auditoría Interna basado en la identificación y evaluación de riesgos permite detectar con anticipación posibles fallos en procesos administrativos, financieros y tecnológicos. Este enfoque preventivo fortalece los controles internos y reduce el impacto de errores operativos, minimizando pérdidas y asegurando la eficiencia operativa. Al supervisar áreas críticas, como la administración de la cartera de crédito y los procedimientos contables, la Auditoría Interna no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que también fomenta una cultura de mejora continua y resiliencia, lo que permite a las cooperativas enfrentar de manera efectiva los desafíos del entorno económico (Cornejo Villalta et al., 2023).

Finalmente, para que una organización funcione bien y sin contratiempos, es importante contar con medidas que ayuden a prevenir errores y asegurar que todo se realice de manera correcta. Esto es lo que se conoce como control interno, un conjunto de procedimientos diseñados para hacer que las operaciones sean más seguras y eficientes. Su importancia radica en que ayuda a evitar fraudes y garantiza el cumplimiento de normativas. Es decir, el control interno es un elemento fundamental dentro del proceso de Auditoría Interna, especialmente cuando se busca garantizar la integridad y eficiencia de las operaciones empresariales. Gracias a este proceso, la empresa puede fortalecer su gestión y reducir riesgos que podrían afectar su estabilidad.

Debido a esto, en el contexto español, las normativas establecidas por el Reglamento de la Ley de Auditoría enfatizan la necesidad de una evaluación exhaustiva del control interno como parte integral del enfoque de auditoría, permitiendo ajustar el alcance de las pruebas sustantivas según el nivel de riesgo identificado. Este proceso no solo protege los activos, sino que también asegura el cumplimiento normativo, mejora la calidad de la información financiera y promueve la toma de decisiones informadas. De esta forma, el control interno se convierte en un mecanismo estratégico que, cuando es evaluado adecuadamente, refuerza la confianza de los stakeholders y optimiza los sistemas de gobernanza en organizaciones de diferentes sectores (Yáñez López, 2020).

En este sentido, Brusca et al., (2022) define que el control interno resulta ser un componente esencial para fortalecer la gestión organizativa, la prevención de fraudes y el cumplimiento normativo, particularmente en el contexto de administraciones públicas donde el manejo de recursos debe ser transparente y eficiente. En España, bajo el marco de la Directiva 2011/85/UE, se establece la necesidad de implementar sistemas de control interno rigurosos, respaldados por auditorías independientes, para garantizar la calidad de la información financiera

y el uso eficiente de los fondos públicos. Esta normativa busca la armonización con estándares internacionales, promoviendo no solo la modernización contable, sino también la toma de decisiones fundamentadas. En este entorno, el control interno se convierte en un pilar estratégico que permite detectar debilidades, reducir riesgos y mejorar continuamente los procesos administrativos. Asimismo, su evaluación efectiva contribuye a generar confianza en los stakeholders, dado que garantiza la transparencia en la rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Igualmente, en España, Barrio Carvajal, (2020) demuestra que el control interno juega un papel determinante en la Auditoría Interna, ya que permite que las organizaciones no solo detecten posibles fallos, sino que actúen preventivamente para minimizar riesgos operativos y financieros. Su correcta aplicación contribuye a la obtención de información financiera confiable, lo cual es esencial para la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas. Este sistema, integrado con las prácticas de auditoría, permite realizar ajustes inmediatos cuando se detectan desviaciones, reduciendo así el impacto de posibles irregularidades. Asimismo, fomenta un ciclo de retroalimentación constante en el que cada revisión mejora los procesos futuros, asegurando la sostenibilidad organizacional a largo plazo. La normativa española refuerza este enfoque al exigir que el control interno sea dinámico y adaptable, optimizando su eficiencia mediante evaluaciones periódicas que impulsan la transparencia y generan mayor confianza entre los stakeholders, lo que resulta crucial para la estabilidad financiera en entornos competitivos y altamente regulados.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, un estudio sobre el control interno desarrollado en Colombia refuerza que su importancia se deriva de su capacidad para asegurar que los procesos operativos y financieros sean eficaces y transparentes, contribuyendo directamente a la estabilidad y sostenibilidad institucional. En el ámbito de la Auditoría Interna, el control interno actúa como una primera línea de defensa, proporcionando información precisa y relevante que facilita la evaluación de los sistemas de gestión y permite identificar posibles irregularidades antes de que estas se conviertan en amenazas críticas. Asimismo, fomenta la mejora continua a través de mecanismos de monitoreo y revisión que optimizan los procesos de toma de decisiones. De este modo, se convierte en un aliado estratégico para garantizar la eficiencia operativa y la confianza de los stakeholders, promoviendo una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la transparencia (Espitia Lemus et al., 2022).

Dentro de la región centroamericana, en El Salvador, el control interno se erige como un pilar indispensable para fortalecer la gestión de los procesos administrativos y garantizar la mitigación de riesgos, particularmente en el ámbito municipal, donde la eficiencia en la recaudación tributaria es clave para el desarrollo sostenible. Según Letona & Melara Hernández, (2022), la implementación de mecanismos de control y Auditoría Interna permite evaluar los manuales operativos y corregir deficiencias, asegurando una mayor transparencia y el cumplimiento normativo. Esta integración del control interno no solo mejora los flujos de trabajo, sino que también promueve la responsabilidad fiscal, minimizando errores y garantizando el correcto uso de los recursos públicos. De este modo, el sistema de control no se limita a funciones correctivas, sino que impulsa una cultura preventiva orientada a la mejora continua y a la confianza de los ciudadanos en la gestión pública.

Por su parte, en Guatemala, Zacarías Sigüenza, (2024) destaca que la aplicación del sistema COSO no solo fortalece los procesos de Auditoría Interna mediante la evaluación continua de riesgos y controles, sino que también impulsa la segregación adecuada de funciones y el monitoreo eficiente. Este modelo permite a las empresas detectar irregularidades antes de que afecten su desempeño operativo y financiero. Además, genera beneficios colaterales, como la optimización de recursos, la mejora en la toma de decisiones y el establecimiento de políticas preventivas que fomentan la mejora continua. En este contexto, el control interno no se limita al ámbito de la auditoría, sino que se integra en la cultura organizacional, promoviendo prácticas éticas y responsables que aumentan la confianza de los stakeholders y garantizan la sostenibilidad.

2.1.2. MICROENTORNO

En Honduras, la Auditoría Interna ha evolucionado como un mecanismo esencial para salvaguardar la transparencia, la gestión eficiente de recursos y el cumplimiento normativo en sectores clave como el financiero. Un caso representativo de esta transformación es el Banco FICOHSA, donde se ha implementado la auditoría continua como una estrategia clave para mejorar el control interno y reducir riesgos operativos. Según Gálvez Figueroa, (2019), esta metodología ha permitido una supervisión ininterrumpida de los procesos internos, facilitando la detección temprana de anomalías y la aplicación inmediata de medidas correctivas. La auditoría continua en FICOHSA se ha consolidado como un modelo que combina el análisis de datos en tiempo real con herramientas tecnológicas avanzadas, lo que no solo ha incrementado la eficiencia operativa, sino que también ha fortalecido la confianza de los stakeholders en la gestión financiera.

La implementación de esta metodología se desarrolló en varias fases estratégicas. Inicialmente, se realizó un diagnóstico de los procesos internos para identificar áreas críticas que requerían monitoreo constante. A partir de este análisis, se diseñó un marco metodológico alineado con los estándares del Instituto de Auditores Internos (IIA), estableciendo procedimientos específicos para el control y evaluación de riesgos. Uno de los componentes fundamentales fue la adopción de sistemas tecnológicos que permitieran el monitoreo en tiempo real de las transacciones financieras, lo que facilitó una detección más ágil de irregularidades. Además, se capacitó al personal en el uso de estas herramientas y en la correcta aplicación de la auditoría continua. Una vez implementado el sistema, se realizaron auditorías piloto que permitieron afinar los mecanismos de supervisión, asegurando su eficacia antes de su aplicación generalizada en la institución.

Los resultados de esta iniciativa han sido significativos para Banco FICOHSA. La auditoría continua ha reducido el margen de error en las operaciones críticas, ha fortalecido los controles internos y ha optimizado la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, ha fomentado una cultura organizacional basada en la mejora continua y en el uso de información precisa para la gestión del riesgo financiero. La investigación de Gálvez Figueroa, (2019) destaca cómo la implementación de este modelo ha permitido al banco adaptarse a las exigencias regulatorias y operativas de un entorno cada vez más dinámico y competitivo. En este sentido, la Auditoría Interna ha evolucionado de ser una función correctiva para convertirse en un pilar estratégico dentro de la gestión empresarial, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el largo plazo.

Un caso destacado es el presentado por Banegas Cáliz, (2021) sobre la Standard Fruit Company de Honduras S.A., donde se llevó a cabo una auditoría interna enfocada en la revisión de nóminas y denuncias de fraude. Durante este proceso, se identificaron discrepancias en las planillas de empleados y se detectaron casos de faltas no justificadas. La auditoría permitió implementar medidas correctivas, como la capacitación en procedimientos de auditoría y la mejora en los controles internos, fortaleciendo así la transparencia y eficiencia operativa de la empresa.

La auditoría permitió implementar medidas correctivas significativas, tales como la actualización del software de gestión de nómina para reducir errores administrativos y la capacitación en procedimientos de auditoría para el personal encargado de la supervisión financiera. También se establecieron nuevos protocolos de verificación que requerían la

aprobación de múltiples niveles de supervisión antes de procesar los pagos, reduciendo así la posibilidad de fraudes internos. Como resultado de estas acciones, Standard Fruit Company de Honduras S.A. logró mejorar significativamente su control interno y transparencia financiera, reduciendo un 30% los errores en nómina durante el primer año posterior a la auditoría. Además, la empresa fortaleció la eficiencia operativa y la confianza de los empleados, quienes ahora contaban con un sistema más confiable y equitativo de registro de horas laborales y pagos.

Otro ejemplo relevante es el de Tigo Honduras, en el que Mencía Padilla & Sánchez Medina, (2019) realizaron un proceso de "Due Diligence" para la adquisición de compañías de cable y telecomunicaciones. En este proceso, la Auditoría Interna reveló deficiencias críticas en los procedimientos previos de adquisición, incluyendo la falta de documentación financiera consolidada, inconsistencias en los valores declarados de activos y pasivos, y la ausencia de un marco de análisis de riesgos que asegurara la rentabilidad de las inversiones.

Ante estas deficiencias, la empresa implementó un nuevo proceso de auditoría y control, estableciendo un equipo interno especializado en análisis financiero y evaluación de riesgos. Se diseñó un modelo de valoración estandarizado que incluía revisiones detalladas de los balances contables, auditorías de cumplimiento regulatorio y estudios de viabilidad financiera. Como parte del fortalecimiento del proceso, Tigo Honduras también estableció criterios más rigurosos para evaluar posibles adquisiciones, evitando así la compra de compañías con problemas financieros ocultos o contingencias legales que pudieran afectar su rentabilidad. Gracias a la implementación de estos nuevos controles, Tigo Honduras logró reducir los riesgos financieros asociados a adquisiciones, asegurando una mejor integración operativa de las nuevas empresas adquiridas. Asimismo, la empresa experimentó un aumento en su competitividad dentro del sector, logrando una mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas y optimizando su expansión en el mercado hondureño.

Adicionalmente, la Auditoría Interna es fundamental para el desarrollo organizacional, no solo por su capacidad de supervisar el cumplimiento normativo, sino también por su papel en la mejora continua de los procesos. Como señalan Idiáquez Palacios & Fonseca Mejía, (2021), este tipo de auditoría permite identificar riesgos operativos, financieros y estratégicos en sus etapas iniciales, lo que facilita la implementación de medidas correctivas antes de que afecten la sostenibilidad de la organización. Mediante la integración de herramientas de control y evaluación periódica, se logra mantener una estructura de gobernanza transparente, donde los procesos

internos son monitoreados de manera constante para asegurar que los objetivos estratégicos se cumplan de forma eficiente. Además, fomenta una cultura organizacional orientada a la responsabilidad y al aprendizaje continuo, lo que incrementa la competitividad de las empresas en el entorno económico actual, caracterizado por regulaciones estrictas y rápidas transformaciones globales. De esta forma, la Auditoría Interna no solo apoya la estabilidad operativa, sino que también genera confianza en los inversionistas, colaboradores y clientes, consolidándose como un pilar indispensable para el éxito a largo plazo de las instituciones.

De esta forma, la Auditoría Interna no solo responde a los desafíos regulatorios y económicos, sino que se alinea con la estrategia organizativa, garantizando que cada acción esté respaldada por evaluaciones rigurosas y controles efectivos. Esta integración estratégica es vital en el microentorno hondureño, donde las dinámicas cambiantes del mercado y las regulaciones internacionales exigen que las empresas adopten una visión preventiva y adaptativa. Por lo tanto, su papel como motor de mejora continua trasciende la supervisión operativa, promoviendo la adopción de innovaciones que fortalecen la sostenibilidad institucional

Como señala Romero Cantillano, (2023), su función no se limita a detectar fallos o desviaciones, sino en generar valor a través de la supervisión estratégica de los procesos operativos y financieros, permitiendo una detección proactiva de amenazas potenciales, y facilitando la aplicación de medidas preventivas y correctivas. A medida que las empresas hondureñas enfrentan desafíos regulatorios y económicos en constante evolución, la Auditoría Interna se posiciona como un pilar clave para la sostenibilidad institucional y la confianza de los stakeholders, garantizando procesos transparentes y decisiones fundamentadas que fortalecen su resiliencia en un entorno competitivo. Este rol estratégico permite que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios externos, optimizando el uso de los recursos mediante la evaluación continua y la identificación de áreas críticas para la mejora. Al proporcionar información oportuna y confiable, la Auditoría Interna contribuye no solo a la mitigación de riesgos, sino también al impulso de innovaciones que potencian la eficiencia organizativa. De este modo, promueve una gobernanza sólida, donde los sistemas de control no solo cumplen con la normativa, sino que también anticipan posibles desvíos, permitiendo a las empresas hondureñas posicionarse de manera competitiva en el mercado global.

A medida que las organizaciones hondureñas enfrentan desafíos como el acceso desigual a servicios financieros y la necesidad de cumplir con normativas internacionales, la Auditoría

Interna adquiere un papel protagónico al consolidar mecanismos de control que garantizan el desarrollo sostenible. Su contribución es integral, ya que no solo corrige deficiencias, sino que guía el crecimiento organizativo al fomentar la eficiencia y el uso óptimo de los recursos. En este sentido, se convierte en un aliado estratégico para la creación de valor a largo plazo.

Dentro del “Manual de las Unidades de Auditoría Interna” de la Secretaría de Finanzas de Honduras, se define a la Auditoría Interna como una función independiente y objetiva, orientada a evaluar la eficacia de los controles internos y apoyar la optimización de los procesos operativos (Secretaría de Finanzas, 2023). Este enfoque permite que las organizaciones desarrollen mecanismos de monitoreo constantes, fomentando la detección temprana de riesgos y la implementación de medidas preventivas. A través de su aplicación transversal en diversas áreas, la Auditoría Interna se convierte en un motor de mejora continua que no solo contribuye a cumplir con la normativa vigente, sino que también impulsa una gobernanza sólida y una mayor competitividad organizativa. Al ofrecer recomendaciones basadas en evaluaciones rigurosas, facilita la toma de decisiones informadas, asegurando la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno dinámico y globalizado en el que se desenvuelven.

La Auditoría Interna, dentro del microentorno hondureño, se complementa estratégicamente con los esfuerzos por fortalecer la inclusión financiera, un aspecto clave para la sostenibilidad y el desarrollo económico. Como señala la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), (2022), el monitoreo continuo y la revisión de los controles internos en los procesos financieros permiten asegurar el correcto acceso y uso de productos y servicios financieros, protegiendo a las organizaciones de posibles riesgos asociados. Este enfoque integral asegura que, además de mitigar irregularidades, se promueva una cultura de eficiencia y rendición de cuentas, donde cada decisión se respalde en datos confiables. Así, la Auditoría Interna no solo facilita el cumplimiento normativo, sino que impulsa innovaciones en los procesos financieros, maximizando el impacto social y económico en sectores desatendidos. En este contexto, se garantiza no solo la sostenibilidad operativa, sino también la confianza pública, una condición esencial para la competitividad de las organizaciones hondureñas.

Es importante resaltar que la Auditoría Interna desempeña un rol transformador al actuar como una herramienta de gestión estratégica que permite no solo evaluar el estado actual de los procesos internos, sino también rediseñarlos para maximizar su eficiencia. Según Idiáquez Palacios & Fonseca Mejía, (2021), su contribución se extiende al monitoreo integral de los

recursos, lo que posibilita la identificación de áreas de oportunidad y el desarrollo de mecanismos innovadores de control. Al impulsar la toma de decisiones informadas, fomenta un entorno organizacional flexible y proactivo, donde los procesos se ajustan dinámicamente a las demandas del mercado y a los cambios regulatorios. Esto permite a las empresas responder con mayor agilidad a las crisis o contingencias, mientras fortalecen su posicionamiento en el entorno competitivo. Así, la Auditoría Interna no solo funciona como un elemento de supervisión, sino como un motor de cambio orientado a la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

La clave del éxito de la Auditoría Interna radica en su capacidad para generar impacto en múltiples niveles: desde la revisión de los procesos más básicos hasta la asesoría en la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque holístico asegura que cada aspecto del control interno sea abordado con precisión, facilitando una estructura organizativa flexible y resiliente. De esta forma, no solo protege los intereses financieros y operativos, sino que contribuye a construir un entorno organizacional basado en la innovación y la sostenibilidad en un mercado globalizado.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

Camiones y Motores, S.A. (CAMOSA) es una empresa hondureña con más de seis décadas de experiencia en los sectores agrícola, construcción, transporte e industrial. Fundada el 11 de noviembre de 1961 en Tegucigalpa por el señor Pedro Atala Simón, CAMOSA comenzó sus operaciones como distribuidora exclusiva de camiones Margirus-Deutz y vehículos BMW. En 1964, la empresa amplió su alcance al sector agrícola con la incorporación de la distribución de maquinaria John Deere, una decisión estratégica que marcó un hito en su crecimiento. A lo largo de su trayectoria, CAMOSA ha establecido sucursales en San Pedro Sula, Juticalpa y Tocoa, logrando así una cobertura geográfica clave para atender las necesidades del mercado hondureño.

La empresa ha diversificado sus operaciones para ofrecer una amplia gama de servicios, que incluyen la venta y reparación de maquinaria, la comercialización de repuestos y la implementación de sistemas de riego destinados a optimizar la producción agrícola. Su división CAMOSA Express, creada en 2007, ha sido un elemento central en la expansión de su presencia nacional en las ciudades de Catacamas, Choluteca, La Ceiba y Yoro, brindando acceso a repuestos de calidad a precios competitivos. Este crecimiento ha sido respaldado por el reconocimiento continuo de John Deere Intercontinental, que desde 1995 ha distinguido a CAMOSA como la empresa líder en el área agrícola a nivel centroamericano.

La misión de CAMOSA refleja su compromiso con el desarrollo económico del país a través de la comercialización de productos de alta calidad y servicios integrados que proporcionen soluciones rentables y eficientes. Asimismo, su visión se enfoca en consolidarse como líder en el mercado, logrando un crecimiento continuo y destacándose por ofrecer productos y servicios de excelente calidad a sus clientes, superando sus expectativas y contribuyendo positivamente a la sociedad.

Los valores fundamentales que guían la cultura organizacional de CAMOSA incluyen la lealtad, la integridad, la solidaridad y la confianza. Estos principios se reflejan en las operaciones diarias a través de prácticas comerciales éticas, el compromiso con la calidad y un enfoque centrado en la satisfacción del cliente. La empresa fomenta un ambiente de trabajo basado en el respeto, la responsabilidad y la cooperación, elementos esenciales para fortalecer su reputación y consolidar relaciones a largo plazo con sus clientes y proveedores.

En términos de estructura organizativa, CAMOSA cuenta con un organigrama (Anexo 1) que respalda su operatividad y crecimiento sostenido. La empresa se encuentra estructurada de manera jerárquica, con una Presidencia a cargo de la dirección general, apoyada por diferentes gerencias que supervisan áreas clave como Ventas, Operaciones, Finanzas, Tecnología y Recursos Humanos. Además, cada departamento cuenta con coordinadores y supervisores que garantizan la eficiencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dado su nivel de detalle y extensión, el organigrama completo de la empresa se incluye en los anexos de este documento.

Sin embargo, en el análisis interno de la organización se destacan algunos desafíos que requieren atención, como la falta de un departamento de Auditoría Interna. Esta carencia ha limitado la capacidad de CAMOSA para llevar a cabo auditorías imparciales y exhaustivas, lo que ha dificultado la identificación temprana de riesgos operativos y financieros, así como la implementación de mejoras basadas en hallazgos relevantes. La ausencia de esta función crítica puede traducirse en una menor eficiencia en los procesos internos y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El entorno interno de CAMOSA, caracterizado por su orientación hacia la innovación y su enfoque en la calidad, representa tanto una fortaleza como una oportunidad para optimizar sus procesos. La empresa ha demostrado a lo largo de su historia una notable capacidad de adaptación y crecimiento, consolidándose como un referente en la industria. Esta adaptabilidad, ofrece un

contexto favorable para fortalecer su estructura organizativa y mejorar sus prácticas de control interno. Además, el compromiso de CAMOSA con la promoción de una cultura organizacional basada en la integridad y el cumplimiento normativo es un elemento clave en su capacidad para gestionar los desafíos internos y externos.

La cultura organizacional de CAMOSA también desempeña un papel fundamental en la consolidación de sus valores. La promoción de la ética empresarial y el cumplimiento de las normas son aspectos críticos que han sido parte de su identidad a lo largo de los años. Esto ha permitido que la empresa mantenga relaciones sólidas con sus clientes, proveedores y empleados, construyendo una reputación de confiabilidad y excelencia.

En conclusión, CAMOSA cuenta con una estructura organizativa sólida y una trayectoria de éxito en la implementación de estrategias orientadas al crecimiento y la innovación. No obstante, la ausencia de un departamento de Auditoría Interna representa un desafío que ha limitado la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente los riesgos y optimizar sus procesos internos. Este aspecto deberá ser considerado en el desarrollo de futuras estrategias para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se abordan los conceptos clave que sustentan el estudio y la problemática de la falta de independencia y autonomía en la realización de auditorías dentro de la organización.

2.2.1. EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS

La revisión sistemática de los procedimientos destinados a proteger activos, asegurar la exactitud de registros financieros y promover el cumplimiento normativo se concibe como evaluación de los controles internos; este proceso se vuelve esencial en toda organización que busque robustecer su gestión. Gironella (2006), (como se citó en Trigo Grey, 2012) expresa “llámese Control Interno al plan de organización y al conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar a la dirección en el mejor desempeño de sus funciones” (p. 32).

2.2.2. ESTATUTO DE AUDITORÍA INTERNA

La claridad en el propósito, la autoridad y la responsabilidad del departamento de auditoría dentro de una organización se plasma en el estatuto de Auditoría Interna, que actúa como marco formal para garantizar independencia. Según El Instituto de Auditores Internos, “un Estatuto proporciona a la organización un plan de cómo debe funcionar la Auditoría Interna y ayuda al

cuerpo de gobierno a señalar claramente el valor que se le asigna a la independencia de la Auditoría Interna.” (IIA, 2019, p. 1).

2.2.3. RIESGO OPERATIVO

Toda entidad enfrenta la posibilidad de perder recursos o de sufrir interrupciones por fallas en procesos, personas o sistemas, y a esto se le denomina riesgo operativo. La capacidad de monitorear y mitigar estos riesgos se vuelve crucial para evitar consecuencias imprevistas. De acuerdo con Aguilera Sánchez & Gonzales Moncada, (2018), el riesgo operativo “afecta directamente la operación de las instituciones, dejando pérdidas financieras, originadas por fallas o falta de procesos que rijan las actividades que se desarrollan en la institución” (p. 72).

2.2.4. GESTIÓN DE RIESGOS

La identificación, evaluación y respuesta a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales conforman el núcleo de la gestión de riesgos, cuyos orígenes se asocian a la necesidad de afrontar incertidumbres en la operación y estrategia. En la actualidad, “toda empresa se enfrenta a innumerables riesgos internos y externos durante la vida del negocio, los cuales pueden impedir que se alcancen las metas establecidas. Por tal razón, es necesario minimizar el riesgo y establecer controles que sean apropiados” (Taquer González, 2016, p. 3).

2.2.5. CONTROL INTERNO

Concebido como un pilar fundamental en la salvaguardia de activos y la confiabilidad de la información financiera, el control interno ha evolucionado a lo largo del tiempo para abarcar aspectos de eficiencia operativa y cumplimiento normativo. En palabras de Molina, (2019), “el control interno se define como un proceso afectado por una organización flujos de estructura, trabajo y autoridad, personas y sistemas de información de gestión, diseñados para ayudar a la organización a lograr metas u objetivos específicos” (p. 26-27).

2.2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica emerge para anticipar y enfrentar los cambios del entorno, estableciendo objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzarlos; esta herramienta se vuelve esencial para que las organizaciones se mantengan competitivas en escenarios variables. Según Kristensen et al., (2021), la planificación estratégica es clave para transformar la función de Auditoría Interna, permitiendo anticiparse a cambios disruptivos mediante la definición de prioridades y alineando las actividades de auditoría con los objetivos de la organización.

2.2.7. GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

La supervisión continua de pérdidas potenciales derivadas de errores internos, fallas de procesos o sistemas se denomina gestión del riesgo operacional, y es particularmente vital en sectores donde estas vulnerabilidades pueden ocasionar daños significativos. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, (2011), sostiene en su Principio 25 del documento “Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz” que la gestión del riesgo operacional es fundamental para identificar y mitigar pérdidas inesperadas, especialmente en sectores financieros donde los errores pueden tener un impacto significativo.

2.2.8. ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

El compromiso con la ley, las normas y las políticas internas es un componente esencial que refuerza la integridad empresarial y previene conductas inapropiadas; esto se resume en el concepto de ética y cumplimiento, que ha cobrado importancia tras sonados escándalos corporativos. En este sentido, Rodríguez, (2025) expone que:

Los auditores deben observar que en tanto la alta administración logre alinear los puntos de vista corporativos sobre riesgos, ética y cumplimiento, además de conseguir que las organizaciones cumplen con las normativas aplicables, contribuyen a construir y fortalecer una reputación sólida, fomentan la confianza de los terceros interesados y aseguran su sostenibilidad a largo plazo.

2.2.9. AUDITORÍA Y CONTROL DE CALIDAD

Cuando la organización se propone verificar si sus procedimientos internos cumplen con estándares establecidos y busca la mejora continua, se adentra en la auditoría y el control de calidad, disciplinas que salvaguardan la sostenibilidad operativa. Por su parte, la Auditoría Continua fusiona estos dos términos, ya que, como mencionan Cabrera-Célleri & Reyes-Cárdenas, (2024), “la Auditoría Continua se define como una estrategia que facilita la evaluación de riesgos y controles, así como la realización automatizada y regular de auditorías internas” (p. 641).

2.2.10. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)

La necesidad de medir y evaluar el progreso organizacional frente a metas definidas llevó al desarrollo de los indicadores clave de desempeño (KPI), que se convirtieron en una herramienta fundamental de la gestión estratégica. Tal como indica Molina, (2019), el establecimiento de indicadores “controla que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo dispuesto y los fines de la institución” (p. 73).

2.2.11. BENCHMARKING

La comparación del rendimiento interno con estándares externos o con otras entidades describe el benchmarking, una práctica que impulsa la búsqueda de mejoras al identificar buenas prácticas ajenas. Rodríguez, (2024) sostiene que “es un proceso continuo de medición y comparación de productos, servicios y prácticas de una organización frente a aquellos de las mejores empresas de la industria o con las mejores prácticas reconocidas a nivel global”.

2.2.12. CONTROL PREVENTIVO

Los controles preventivos surgen como medidas diseñadas para impedir desviaciones o errores antes de que ocurran, ofreciendo una primera línea de defensa contra pérdidas inesperadas. El control preventivo “es todo aquel procedimiento administrativo automatizados destinados a prevenir antes de que ocurran o se materialicen riesgos que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas que impacten negativamente en la continuidad de las operaciones de negocio” (Zacarías Sigüenza, 2024, p. 28)

2.2.13. GESTIÓN DEL CAMBIO

Las transformaciones organizacionales requieren un abordaje planificado que minimice impactos negativos sobre el rendimiento; a ello se destina la gestión del cambio, cuyo propósito es guiar las transiciones de manera efectiva. Por tanto, Kristensen et al., (2021) destaca que la gestión del cambio es esencial para que la Auditoría Interna evolucione hacia un rol más estratégico, adaptándose a nuevas expectativas, herramientas y formas de trabajo que permitan maximizar su impacto en la organización.

2.2.14. RENDICIÓN DE CUENTAS

Reconocida también como accountability, la rendición de cuentas exige a los gestores informar, justificar y asumir responsabilidad por sus decisiones, consolidando la transparencia ante los grupos de interés. En términos de Auditoría Interna, “un auditor será accountable frente a los usuarios de los estados financieros, que confían en dichos estados auditados, si no descubrieren fraudes corporativos debido a negligencia en la aplicación de las normas de auditoría generalmente aceptadas” (Inzunza, 2008, p. 72).

2.2.15. ANÁLISIS DE RIESGOS

La priorización y evaluación de amenazas potenciales forman parte esencial del análisis de riesgos, una etapa que identifica factores internos y externos susceptibles de afectar la consecución de objetivos. Molina, (2019) señala que “el riesgo es inevitable para los negocios, no siendo posible su reducción a cero, debe evaluarse, siendo relacionada directamente con la naturaleza, oportunidades y alcances de los procesos de auditoría” (p. 93).

2.2.16. AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS

Este enfoque de la auditoría se centra en asignar recursos en las áreas donde existe mayor probabilidad de materialización de riesgos, facilitando la detección y mitigación temprana de los mismos. García et al., (2016) define a la auditoría basada en riesgos como “un enfoque en riesgos le permitirá al Auditor identificar riesgos de negocio, fraude y procesos, y evaluar el diseño y la afectividad de los controles que los mitigan” (p. 6).

2.2.17. PAPELES DE TRABAJO EN AUDITORÍA INTERNA

Los papeles de trabajo son fundamentales para documentar el proceso de auditoría. En términos generales, "son todos aquellos documentos, cédulas y/o registros utilizados por los Auditores Internos, a fin de plasmar los procedimientos y pruebas efectuados así como la información y resultados obtenidos" (Alanis López, 1993, p. 34). Al documentar la planificación, las pruebas realizadas y las conclusiones obtenidas, los papeles de trabajo proporcionan la evidencia fundamental de la labor del auditor, demostrando la corrección y verificación de cada procedimiento.

2.2.18. FUNCIONES DEL GERENTE DE AUDITORÍA INTERNA

La supervisión de actividades, el cumplimiento de los planes anuales y la garantía de que la práctica se apege a normas profesionales recaen en el Gerente de Auditoría Interna, quien ejerce un liderazgo clave para la eficacia del equipo auditor. El Gerente o Jefe de Auditoría Interna se encarga de “planear, coordinar y dirigir la ejecución de las actividades que surjan dentro del departamento de Auditoría Interna para el buen desempeño y vigilancia de las actividades de todos los departamentos de la empresa” (Taqué González, 2016, p. 47).

2.2.19. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

La correcta definición y puesta en práctica de procedimientos de control interno son pilares para la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información, pues su evaluación posibilita la localización de debilidades y la aplicación de mejoras. Tal como indica Gómez & Lazarte Barbeito, (2019), los procedimientos de control interno son “políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa” (p. 2).

2.2.20. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA

Luego de que se emiten hallazgos, el seguimiento de recomendaciones garantiza la implementación de las medidas correctivas y la continuidad en la mejora de los procesos; este paso final cierra el ciclo de la auditoría de manera eficaz. Tal como lo expresa Frett, (2018):

Es imprescindible crear un sistema de seguimiento eficaz para garantizar que los planes de acción, acordados con los clientes, sean implementados de forma efectiva y eficiente, especialmente para las recomendaciones cuyo nivel de riesgo hayan sido determinados como altos o que afecten un proceso crítico de la organización.

2.2.21. DESEMPEÑO DE AUDITORÍA INTERNA

El desempeño de la Auditoría Interna es un elemento clave para asegurar que los procesos organizacionales sean evaluados de manera efectiva. En este sentido, “el desempeño de los servicios de Auditoría Interna requiere que los auditores internos planifiquen eficazmente los trabajos, ejecuten el trabajo para desarrollar hallazgos y conclusiones, colaboren con la Dirección/Gerencia para identificar recomendaciones y/o planes de acción que aborden los hallazgos” (IIA, 2024, p. 88), garantizando así que las observaciones detectadas se traduzcan en oportunidades de mejora para la organización.

2.2.22. AUDITORÍA PREVENTIVA

La detección temprana de riesgos y la toma de acciones oportunas caracterizan la auditoría preventiva, que se orienta a anticipar situaciones antes de que generen pérdidas o afectaciones mayores. En ese sentido, Taque González, (2016) manifiesta que “la actividad de Auditoría Interna no puede dejar de estar presente en las empresas, en función de los beneficios que puede aportar a la administración por medio de la prevención de inconsistencias en procedimientos, planes y controles” (p. 33).

2.2.23. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN AUDITORÍA INTERNA

Mediante revisiones periódicas que miden la eficacia y la contribución de la auditoría a los objetivos de la organización, la evaluación de la calidad busca promover la mejora continua de la función auditora. “Una evaluación de la calidad en la función de Auditoría Interna es el proceso por el cual se evalúa la eficiencia y eficacia de esta función, donde se identifican las oportunidades de mejora” (Jiménez Montañés, 2006, p. 1).

2.2.24. COMUNICACIÓN EN LA AUDITORÍA INTERNA

Cuando los hallazgos y recomendaciones se transmiten adecuadamente a quienes deben actuar en consecuencia, la Auditoría Interna logra plasmar su propósito de generar mejoras; la comunicación clara y oportuna se convierte entonces en un pilar fundamental. El Principio 11 de las NOGAI establece que una “comunicación regular y continua entre el Consejo, la Alta Dirección, y la Función de Auditoría Interna contribuye al entendimiento común con respecto a los riesgos de la organización y las prioridades de aseguramiento, y promueve la adaptabilidad a los cambios” (IIA, 2024, p. 73).

2.2.25. INDEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

La necesidad de asegurar objetividad y credibilidad en las evaluaciones convierte la independencia en la piedra angular de la Auditoría Interna, lo que implica que los auditores no estén influidos por las áreas que revisan. “Por definición, la auditoría debe ser independiente y objetiva con la finalidad de evaluar el correcto cumplimiento de todo el marco normativo y los procesos de una organización” (Deloitte, 2021, p. 2).

2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO

La Auditoría Interna se posiciona como una función indispensable dentro de las organizaciones, proporcionando un panorama objetivo y confiable sobre su funcionamiento, riesgos y oportunidades de mejora. Su efectividad radica en sólidos cimientos teóricos, metodologías adecuadas y herramientas vanguardistas. Este apartado explora las principales teorías que sustentan la Auditoría Interna, incluyendo las teorías de la agencia y las teorías de gobernanza corporativa, también se analizan las metodologías y herramientas más utilizadas. Asimismo, se resalta la importancia de estas bases teóricas, metodologías y herramientas para fundamentar la función de Auditoría Interna, enriquecer su enfoque, mejorar la calidad de sus informes y fortalecer el gobierno corporativo en general.

2.3.1. BASES TEÓRICAS

2.3.1.1. TEORÍA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Título de la teoría: Teoría de la Resistencia al Cambio

Autor de la teoría: Kurt Lewin

Año de publicación: 1947

Lugar de publicación por primera vez: Estados Unidos

Evolución histórica

La resistencia al cambio como concepto cobró prominencia con los trabajos pioneros de Kurt Lewin en la década de 1940. Lewin, (1947), propuso que el comportamiento organizacional se encuentra en un equilibrio cuasi-estacionario determinado por fuerzas opuestas: unas impulsan el cambio y otras lo restringen. En su modelo de “campo de fuerzas”, introducido en la revista *Human Relations* en 1947, Lewin explicó que para lograr un cambio efectivo es necesario reducir las fuerzas restrictivas (es decir, la resistencia) o aumentar las fuerzas. Poco después, Coch & French, (1948) realizaron un estudio clásico en una fábrica textil que evidenció que la participación activa de los empleados en el proceso de cambio disminuía significativamente la resistencia y aceleraba la adaptación. Estos primeros aportes sentaron las bases de la teoría del cambio planificado, haciendo visible que la oposición al cambio no era simplemente terquedad individual, sino un fenómeno colectivo que podía gestionarse mediante intervenciones adecuadas.

En las décadas siguientes, la noción de resistencia al cambio se integró en el campo emergente del Desarrollo Organizacional. Durante los años 1960 y 1970, varios teóricos profundizaron en las causas de la resistencia y en estrategias para superarla. Por ejemplo, Kotter & Schlesinger, (1979) clasificaron cuatro causas básicas de la resistencia (por ejemplo, interés personal, malentendidos, evaluaciones divergentes y baja tolerancia al cambio) y propusieron tácticas específicas para enfrentar cada una, como la comunicación, la participación o la negociación. Estas contribuciones ampliaron el marco original de Lewin al proporcionar un repertorio práctico para diagnosticar y mitigar las resistencias en distintos niveles organizacionales. Hacia finales del siglo XX, la resistencia al cambio se había convertido en un tema central de la literatura gerencial, lo cual llevó a reflexiones críticas sobre su interpretación. Por ejemplo, algunos investigadores a finales de los años 1990 cuestionaron si la “resistencia” era inherente a los empleados o más bien reflejaba deficiencias en la gestión del cambio.

En este contexto, Dent & Galloway Goldberg, (1999) rastrearon el origen del término y señalaron que Lewin lo concibió originalmente como un fenómeno sistémico, pero con el tiempo se transformó en una verdad recibida para culpar a individuos por los fracasos en los procesos de cambio. A pesar de estas discusiones, la idea de que todo cambio importante encontrará alguna forma de resistencia se ha mantenido vigente, adaptándose a nuevos enfoques en el siglo XXI (como los modelos de cambio continuo y ágil), pero conservando su esencia histórica.

Principales postulados de la teoría

En esencia, la teoría de la resistencia al cambio sostiene que las organizaciones y las personas tienden a preservar el status quo y poner freno a las transformaciones que perciben como amenazantes. Esta tendencia conservadora puede explicarse por factores tanto individuales como organizacionales. A nivel individual, los empleados pueden temer la pérdida de lo familiar o de beneficios personales obtenidos: según Robbins & Judge, (2009), la resistencia suele originarse en la pérdida de lo conocido y en el temor a una pérdida personal de estatus, poder o seguridad. Otros factores personales incluyen el miedo a lo desconocido, la falta de información, hábitos arraigados y diferencias en la valoración del cambio propuesto. A nivel organizacional, la resistencia se manifiesta mediante la inercia estructural, la existencia de grupos de poder cuyos intereses se ven amenazados, y la posible falta de recursos o capacidad para implementar el cambio. De hecho, Leana & Barry, (2000) identifican que junto a las fuerzas que impulsan la innovación existen fuerzas de estabilidad de índole individual, organizacional y social que sostienen las prácticas actuales y dificultan las transformaciones.

La teoría postula, además, que la resistencia no siempre es explícita; puede ser abierta o encubierta Robbins & Judge, (2009). Reconoce también que cierta resistencia inicial es natural e incluso funcional, pues obliga a los promotores del cambio a justificar sus propuestas, ajustar estrategias y considerar las inquietudes legítimas de los involucrados journals.sagepub.com. Para lograr un cambio exitoso, por tanto, es crucial gestionar proactivamente estas resistencias. El modelo de Lewin enfatiza descongelar el status quo; es decir, debilitar las fuerzas opositoras mediante comunicación, formación y creación de sentido de urgencia, antes de introducir la nueva situación, y luego recongelar para consolidar el cambio. En síntesis, los postulados centrales afirman que la resistencia al cambio es un fenómeno predecible en toda organización, con causas identificables; no se debe estigmatizar dicha resistencia, sino entenderla en su contexto; y mediante estrategias adecuadas.

Críticos de la teoría

A lo largo del tiempo, han surgido voces críticas que cuestionan ciertos aspectos de la teoría de la resistencia al cambio. Una crítica frecuente es que los modelos iniciales, como el de Lewin, simplifican en exceso la complejidad del proceso de cambio, presentándolo en etapas lineales y asumiendo que la resistencia es algo que debe vencerse por completo. Desde esta perspectiva, se critica el énfasis en la resistencia como obstáculo estático, proponiendo en cambio visiones más fluidas donde la organización aprende y evoluciona constantemente.

Otra línea de crítica, planteada por Dent & Galloway Goldberg, (1999), se dirige al uso indiscriminado del término resistencia por parte de directivos. Estos autores señalan que muchas veces se tilda de “resistencia al cambio” cualquier objeción de los empleados, sin distinguir si proviene de una negativa irracional o de preocupaciones legítimas sobre el contenido o la forma del cambio. Los autores cuestionan la noción misma de resistencia tal como se ha popularizado, indicando que puede convertirse en una perspectiva limitante que atribuye las fallas a los empleados, en lugar de examinar fallos en el diseño de la iniciativa o en la comunicación del cambio.

Autores que apoyan la teoría

Pese a las críticas, numerosos expertos y estudios respaldan la relevancia de la teoría de la resistencia al cambio, afirmando que sus fundamentos siguen siendo válidos con las adaptaciones apropiadas. Schein, (1988), por ejemplo, revalorizó el modelo de Lewin al explicar en detalle el proceso de descongelamiento, postulando que para superar la resistencia inicial es imprescindible crear un sentido de seguridad psicológica en los individuos, es decir, reducir el temor al cambio asegurándoles que no perderán su identidad profesional ni su dignidad en el proceso. Con ello, Schein apoyó la idea de que las personas no se oponen al cambio por obstinación, sino por ansiedad de aprendizaje, y que son más proclives a abrazar las transformaciones cuando se sienten escuchadas y capacitadas para afrontar nuevas formas de trabajar.

Vigencia de la teoría

Actualmente, esta teoría mantiene una notable vigencia y es un pilar de la administración moderna. En un entorno empresarial caracterizado por la transformación digital y la globalización, las organizaciones enfrentan cambios constantes. Paradójicamente, esta necesidad de adaptación hace aún más relevante comprender las dinámicas de resistencia. Estudios contemporáneos

sostienen que las iniciativas de cambio organizacional fracasan, en parte debido a reacciones de resistencia no anticipadas o mal gestionadas (Nohria & Beer, 2000).

Relación con el tema de estudio

En el contexto específico de CAMOSA, la teoría de la resistencia al cambio ofrece un marco valioso para analizar las reacciones internas ante la creación de un Departamento de Auditoría Interna. La introducción de una nueva función de auditoría representa un cambio estructural y cultural importante dentro de la empresa, y es previsible que genere ciertas fuerzas de resistencia entre los miembros de la organización. Por un lado, algunos empleados podrían percibir la Auditoría Interna como una amenaza a la forma tradicional de hacer las cosas, temiendo un mayor control, posibles críticas a su desempeño o incluso la pérdida de autonomía en sus puestos. Estas preocupaciones encajan con las causas individuales de resistencia identificadas por la teoría, como el miedo a lo desconocido y la percepción de pérdida de poder o seguridad en el puesto (Robbins & Judge, 2009). Por otro lado, a nivel organizacional, CAMOSA podría enfrentar inercias en sus procesos y cultura: es posible que se hayan consolidado hábitos, rutinas informales y estructuras de poder que pongan freno a la implementación de esta nueva unidad. Por ejemplo, algunos gerentes medios podrían resistirse al cambio si lo interpretan como una intromisión en su área o un cuestionamiento a su gestión, manifestando cooperación pasiva.

2.3.1.2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

Título de la teoría: Teoría de los Stakeholders

Autor de la teoría: Edward Freeman

Año de publicación: 1984

Lugar de publicación por primera vez: Estados Unidos

Evolución histórica

La Teoría de los Stakeholders fue popularizada por Freeman, (1984), quien planteó la importancia de reconocer y gestionar las demandas de todos los grupos que influyen o son influidos por la actividad de una empresa, en lugar de centrar la atención exclusivamente en los accionistas. Esta perspectiva rompió con la visión tradicional de maximización de beneficios para los propietarios, al introducir un enfoque más amplio sobre las responsabilidades y los efectos que las decisiones empresariales generan en diversos colectivos.

Antes de los aportes de Freeman, autores como Carroll, (1979) ya habían llamado la atención sobre la relevancia de la responsabilidad social corporativa, sentando las bases para la preocupación de las organizaciones por su impacto a largo plazo en la sociedad y el entorno. Sus ideas contribuyeron a que se dejara de ver la función empresarial únicamente como una búsqueda de lucro y comenzara a considerarse la influencia que las actividades productivas ejercen en ámbitos tan diversos como el bienestar de los empleados, la calidad de vida en la comunidad o la sostenibilidad ambiental.

A partir de la década de 1990, se desarrollaron enfoques más rigurosos y estructurados para identificar y priorizar stakeholders, como el modelo propuesto por Mitchell et al., (1997). Este periodo supuso un refinamiento de la teoría, al poner énfasis en la necesidad de distinguir la relevancia y el poder de cada grupo de interés, así como el carácter urgente o legítimo de sus demandas. De este modo, las empresas comenzaron a adaptar sus estrategias y sus políticas internas para responder a un entorno donde la reputación y la licencia social para operar adquirieron cada vez mayor trascendencia.

En conjunto, la evolución de esta teoría refleja la progresiva concienciación del mundo empresarial acerca de la sostenibilidad y la responsabilidad extendida hacia múltiples públicos. A lo largo de este proceso, la Teoría de los Stakeholders sentó las bases para un cambio de paradigma, subrayando la importancia de la colaboración y el diálogo con diferentes actores, y reconociendo que la salud financiera de la empresa depende, en gran medida, de la armonización de los intereses y expectativas de todos ellos. Este cambio de perspectiva no solo influyó en la definición de objetivos corporativos, sino que también impulsó la aparición de códigos de conducta, normas de transparencia y prácticas de gobernanza que buscan equilibrar la rentabilidad económica con el beneficio social y ambiental.

Principales postulados de la teoría

El eje central de esta teoría radica en entender que cada grupo de interés —empleados, clientes, proveedores, comunidad y accionistas— posee expectativas y demandas que la empresa debe equilibrar (Mitchell et al., 1997). Este enfoque no solo contribuye a una mejor reputación y legitimidad social, sino que también fomenta la innovación y la generación de valor en el largo plazo (Donaldson & Preston, 1995).

Críticos de la teoría

Entre las críticas habituales, algunos académicos señalan la dificultad de implementar modelos de gestión que atiendan, de manera equitativa, las necesidades de múltiples partes interesadas (Sundaram & Inkpen, 2004). Además, se discute que la amplitud del concepto de “stakeholder” puede generar confusión y dispersión de prioridades, restando efectividad a la estrategia empresarial (Jensen, 2002).

Autores que apoyan la teoría

Donaldson & Preston, (1995) sostienen que la empresa obtiene legitimidad cuando valora a todos los grupos que intervienen en su actividad, lo que se traduce en estabilidad y resiliencia. Por su parte, Elkington, (1997) refuerza el principio de la triple cuenta de resultados (triple bottom line), alineado con la idea de que el desempeño económico, social y ambiental son dimensiones clave para medir el éxito corporativo.

Vigencia de la teoría

En la actualidad, la Teoría de los Stakeholders se mantiene vigente en prácticas de responsabilidad social, planes de sostenibilidad y certificaciones globales (Carroll, 1979). Políticas corporativas de gobernanza y transparencia se inspiran en esta visión para fomentar la colaboración con comunidades, proveedores y organismos reguladores (Elkington, 1997).

Relación con el tema de estudio

Para CAMOSA, la Auditoría Interna puede funcionar como un mecanismo que garantice la observancia de los intereses de diversos actores, no limitándose a la supervisión financiera. Al incorporar los principios de la Teoría de los Stakeholders, la empresa fortalece su reputación, disminuye riesgos de conflicto y promueve prácticas sustentables que trascienden el mero objetivo de maximizar ganancias (Freeman, 1984).

2.3.1.3. TEORÍA DE LA AGENCIA

Título de la teoría: Teoría de la Agencia

Autor de la teoría: Michael Jensen y William Meckling

Año de publicación: 1976

Lugar de publicación por primera vez: Estados Unidos

Evolución histórica

La Teoría de la Agencia encuentra sus raíces en los planteamientos iniciales de Ross, (1973), quien observó que las relaciones entre quienes dirigen una organización y quienes la financian no siempre están exentas de tensiones e intereses contrapuestos. En aquella época, la atención se centraba en la manera en que los directivos (o agentes) podían aprovechar la información privilegiada y el control de los procesos internos para perseguir objetivos personales, incluso si esto entraba en conflicto con el interés de los inversionistas (o principales). Este primer paso teórico fue fundamental, pues puso sobre la mesa el problema de la asimetría de información y la necesidad de encontrar mecanismos que redujeran los incentivos disímiles en la gestión empresarial.

Posteriormente, Jensen & Meckling, (1976) formalizaron el concepto de costos de agencia, enfatizando que la separación entre la propiedad del capital y la administración de la empresa daba lugar a oportunidades de comportamiento oportunista. Tal formalización permitió cuantificar el impacto de dichas conductas, mostrando de manera más clara cómo la falta de alineación de intereses podía repercutir negativamente en el valor total de la organización. Así, la Teoría de la Agencia se fue perfilando como un marco de referencia para diseñar modelos de gobierno corporativo, orientados a establecer límites y controles que armonicen los objetivos de los directivos con los de los accionistas.

Con el paso de los años, investigadores como Fama & Jensen, (1983) profundizaron en la manera de desarrollar sistemas de control y esquemas de supervisión más eficientes, proponiendo, entre otras medidas, la necesidad de implementar juntas directivas independientes, procesos de auditoría confiables y sistemas de compensación ligados al rendimiento. Estas propuestas buscaban contrarrestar la información asimétrica y salvaguardar el patrimonio de los inversionistas, al mismo tiempo que preservaban la libertad de acción necesaria para la innovación y el crecimiento organizacional.

Hacia finales del siglo XX, la creciente complejidad de los mercados —reflejada en la globalización, el surgimiento de nuevos instrumentos financieros y el aumento del comercio internacional— acentuó la exigencia de un mayor control y transparencia en las empresas. En este contexto, la aparición de regulaciones más estrictas, como la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos, reforzó la importancia de la rendición de cuentas y la correcta aplicación de mecanismos

de auditoría y supervisión. Estas normativas respondieron, en buena medida, a escándalos corporativos y a la preocupación pública por la integridad de la información financiera. Según Tosi et al., (2003), tales regulaciones fortalecieron aún más la supervisión tanto interna como externa, imponiendo procedimientos rigurosos que buscaban alinear los intereses de los gerentes con los de los accionistas y otros grupos de interés.

En suma, la evolución histórica de la Teoría de la Agencia pone de manifiesto cómo, desde sus orígenes conceptuales, ha ido incorporando herramientas y lineamientos para abordar los desafíos derivados de la separación entre propiedad y control. Esta consolidación teórica y normativa se ha materializado en el diseño de estructuras organizacionales y políticas corporativas más robustas, cuyo objetivo principal es generar transparencia y minimizar las conductas oportunistas que pueden poner en riesgo la viabilidad de las organizaciones y, por ende, la confianza de quienes invierten en ellas.

Principales postulados de la teoría

En esencia, la Teoría de la Agencia propone que la asimetría de información entre los dueños (principales) y los gerentes (agentes) puede conducir a conductas que no siempre benefician a la organización (Jensen & Meckling, 1976). Para mitigarlo, se recomiendan sistemas de incentivos, estructuras de auditoría y juntas directivas independientes. Dichos mecanismos ayudan a sincronizar los objetivos de las partes, disminuyendo los comportamientos oportunistas y asegurando la eficiencia en la toma de decisiones (Tosi et al., 2003).

Críticos de la teoría

Perrow, (1986) argumenta que la Teoría de la Agencia tiende a sobreestimar el comportamiento puramente económico de los individuos y a subestimar factores como la cooperación y la cultura organizacional. Asimismo, Donaldson & Davis, (1991) señalan que la teoría no contempla suficientemente la posibilidad de que los directivos actúen con lealtad hacia la organización sin necesidad de controles excesivos, especialmente cuando comparten valores o tienen compromisos éticos.

Autores que apoyan la teoría

Fama & Jensen, (1983) respaldan la Teoría de la Agencia al subrayar que un adecuado diseño de mecanismos de control, como auditorías internas efectivas y sistemas de rendición de cuentas, reduce los costos derivados de la divergencia de intereses. También se han sumado

defensores de la teoría que enfatizan su utilidad para explicar problemas comunes de gobierno corporativo, por ejemplo, Hill & Jones, (1992), quienes proponen la implementación de estructuras contractuales claras para alinear los objetivos de inversores y gerentes.

Vigencia de la teoría

Actualmente, la Teoría de la Agencia sigue siendo un pilar fundamental para comprender y diseñar políticas de gobierno corporativo (Tosi et al., 2003). Con el avance de la tecnología, se han fortalecido los sistemas de monitoreo y auditoría en tiempo real, manteniendo la vigencia de los postulados de Jensen y Meckling en entornos de negocios cada vez más complejos (Ross, 1973).

Relación con el tema de estudio

En el contexto de la investigación sobre CAMOSA, la Auditoría Interna se concibe como un instrumento de control que, de acuerdo con la Teoría de la Agencia, contribuye a alinear las decisiones de la dirección con los objetivos de los accionistas. Este enfoque ayuda a minimizar riesgos de conductas oportunistas y a reforzar la transparencia, asegurando que la gestión de la empresa responda a los intereses colectivos.

2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES

2.3.2.1. MEJORA DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD EN UNA PYME

Este principio orientó un estudio reciente de Hernández González & Bernal Olivera, (2024) enfocado en fortalecer las auditorías internas de calidad en una pequeña empresa manufacturera en México, tuvo como objetivo incrementar la toma de conciencia de los trabajadores respecto a los objetivos de calidad, con el fin de reducir las no conformidades (NC) detectadas durante las auditorías internas de un sistema de gestión de calidad. En esencia, se buscó cambiar actitudes y comportamientos del personal para mejorar el cumplimiento de las normas internas. Los autores aplicaron el Modelo de Cambio de Lewin como base de la intervención, asumiendo que la resistencia del personal a adoptar prácticas de calidad más rigurosas debía abordarse mediante las tres fases de Lewin. Esto implicó descongelar las rutinas establecidas, introducir nuevas conductas pro-calidad, y recongelar esos comportamientos mediante refuerzos para hacerlos permanentes. También se diseñó un experimento cuasi-experimental pre/post. Primero, se midió el nivel de conciencia y conocimiento de los empleados sobre los objetivos de calidad antes de la intervención, mediante una encuesta de afirmaciones

Likert cuidadosamente validada. Luego se implementó la intervención de cambio inspirada en Lewin. Tras un periodo, se aplicó participación de la intervención. Los datos pre y post se compararon estadísticamente para evaluar cambios significativos en las percepciones y en los indicadores de desempeño de calidad. Como resultado los indicadores mejoraron notablemente tras la intervención. En el siguiente ciclo de auditoría interna, la empresa registró menos no conformidades internas y un mayor cumplimiento de sus objetivos de calidad, en comparación con la auditoría anterior.

2.3.2.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER Y SU RELACIÓN CON LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

En la tesis de la Universidad Nacional de Mar del Plata Terzolo, (2014), se examina cómo la aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter puede complementarse con la perspectiva de los grupos de interés (stakeholders) al momento de planificar la estrategia empresarial de una firma comercial. El estudio se centra en una empresa de la ciudad de Mar del Plata y tiene como principal propósito determinar de qué manera la intensidad competitiva, unida a la identificación y gestión de diversos grupos de interés —como empleados, proveedores y la comunidad local—, influye en el desempeño de la organización y en su capacidad de sostener relaciones a largo plazo. y gestión de diversos grupos de interés —como empleados, proveedores y la comunidad local—, influye en el desempeño de la organización y en su capacidad de sostener relaciones a largo plazo.

La investigación siguió un enfoque cualitativo, respaldado por la recolección de datos provenientes de entrevistas en profundidad y la observación directa. Se prestó especial atención a la manera en que cada fuerza competitiva (poder de proveedores, poder de clientes, productos sustitutos, barreras de entrada y rivalidad entre competidores) impacta en los objetivos y la misión de la empresa. Posteriormente, los hallazgos se confrontaron con la teoría de los stakeholders, identificando las áreas donde una gestión integral de los grupos de interés puede mitigar riesgos y potenciar oportunidades en el entorno competitivo.

Entre los resultados más significativos, se observó que una planificación estratégica basada en la confluencia del modelo de las Cinco Fuerzas y la teoría de los stakeholders permite anticipar tensiones en la cadena de valor y proponer acciones que fortalezcan la reputación institucional. Igualmente, se destaca que una Auditoría Interna más sensible a las demandas de los distintos

grupos de interés contribuye a una mejor adaptación a las presiones externas, incrementando la viabilidad de la organización en mercados cada vez más cambiantes.

En el contexto de la Auditoría Interna puede ser una herramienta eficaz para supervisar la ejecución de estrategias que beneficien tanto a la empresa como a sus principales grupos de interés. Como aportes a la entidad evaluada, se formularon planes de comunicación y transparencia dirigidos a clientes y proveedores, fortaleciendo la lealtad de los primeros y forjando relaciones a largo plazo con los segundos.

2.3.2.3. ENFOQUE DE FINANZAS Y GOBIERNO CORPORATIVOS EN ARABIA SAUDITA BASADO EN LA TEORÍA DE LA AGENCIA

La tesis doctoral desarrollada en la Manchester Metropolitan University Hatrash, (2018) tuvo como objetivo principal analizar las prácticas de finanzas corporativas y el impacto de los mecanismos de gobierno corporativo sobre el desempeño de la empresa y la posible filtración de información en el mercado de Arabia Saudita. La investigación se basó en la Teoría de la Agencia (Teoría desarrollada en 1976 por Michael Jensen y William Meckling) para evaluar cómo las estructuras de propiedad y los órganos de control —como el consejo de administración y los comités de auditoría— inciden en la asimetría informativa y en la efectividad de las decisiones.

El estudio combinó metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo, incluyendo la aplicación de encuestas a empresas saudíes y un modelo econométrico orientado a detectar anomalías en los rendimientos bursátiles previos a los anuncios de resultados financieros (conocidas como abnormal returns). Entre los hallazgos más sobresalientes, destaca que ciertos factores internos —por ejemplo, la concentración accionaria y la independencia del consejo— pueden reducir tanto los costos de agencia como la probabilidad de filtración de información privilegiada. Asimismo, se sugiere que la adopción rigurosa de las disposiciones de gobierno corporativo mejora la transparencia y contribuye a la estabilidad del mercado accionario saudí.

2.4. MARCO LEGAL

2.4.1. NORMAS GLOBALES DE AUDITORÍA INTERNA (NOGAI)

Las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) constituyen el marco rector que regula la práctica profesional de la Auditoría Interna a nivel mundial (Institute of Internal Auditors, 2024). Este conjunto de normas reemplaza las anteriores Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y tiene como finalidad establecer principios y requisitos que

aseguren la calidad, independencia, objetividad y efectividad de la función de Auditoría Interna. Las NOGAI están diseñadas para ser aplicables a organizaciones de cualquier sector o tamaño, proporcionando una base sólida para que la Auditoría Interna agregue valor, fortalezca el control interno y contribuya a una gobernanza organizacional más sólida.

Uno de los pilares esenciales de las NOGAI es la garantía de la independencia y objetividad de la función de Auditoría Interna. Estas cualidades son fundamentales para que los auditores puedan emitir juicios profesionales imparciales, sustentados en evidencia suficiente y competente. Establecen que la Auditoría Interna debe contar con una estructura organizacional que le otorgue autonomía funcional y acceso directo a la alta dirección y al órgano de gobierno, a fin de evitar interferencias que puedan comprometer la calidad de su trabajo. Asimismo, se enfatiza que los auditores internos deben actuar con integridad, transparencia y sin conflictos de interés, asegurando que sus valoraciones y recomendaciones estén libres de influencias indebidas, tanto internas como externas.

Las NOGAI también hacen énfasis en el enfoque basado en riesgos como principio rector para la planificación y ejecución de los trabajos de auditoría. Esto implica que los auditores internos deben identificar, evaluar y priorizar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, formulando recomendaciones que fortalezcan los controles existentes o propongan nuevos mecanismos de mitigación. Este enfoque garantiza que los recursos de auditoría se utilicen de manera eficiente, orientándose hacia las áreas de mayor impacto y vulnerabilidad. Asimismo, las normas promueven la competencia profesional y el desarrollo continuo del personal de Auditoría Interna. Se establece que los auditores deben contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejercer su función de forma efectiva y con un alto estándar técnico. Esto requiere una formación continua, la actualización de conocimientos en metodologías de auditoría, control y gestión de riesgos, así como la adhesión a un sólido código de ética que asegure conductas responsables y profesionales.

La estructura de las NOGAI incluye normas de propósito, requisitos, aplicación e implementación, las cuales se complementan entre sí para garantizar una práctica integral. Esta estructura refuerza el compromiso de la Auditoría Interna con la entrega de valor a las partes interesadas, la mejora continua de sus procesos, y la capacidad para emitir opiniones confiables que contribuyan a una mejor gobernanza organizacional.

En conclusión, las Normas Globales de Auditoría Interna ofrecen un marco actualizado y robusto que orienta a las organizaciones en la ejecución de auditorías internas eficaces, independientes y alineadas con los más altos estándares internacionales. Su implementación no solo fortalece el sistema de control interno, sino que también contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en información verificada y oportuna.

2.4.2. LEY SOBRE NORMAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Decreto No. 189-2004

Fecha de publicación en el diario oficial La Gaceta: 31 de diciembre de 2004

Presidente del Congreso: Porfirio Lobo Sosa

Presidente de la República: Ricardo Maduro Joest

La Ley sobre Normas de Contabilidad y Auditoría, (2004) tiene como finalidad establecer los principios y regulaciones para la preparación, presentación, revisión y certificación de la información financiera y contable en Honduras. Su aplicación busca garantizar la transparencia, uniformidad y confiabilidad de los estados financieros en todas las entidades que operan en el país, asegurando que estos reflejen fielmente la situación económica y financiera de las empresas y organismos.

Esta normativa es fundamental para la correcta administración financiera y el fortalecimiento de los mecanismos de auditoría y control interno. Al establecer criterios estandarizados en la elaboración de informes contables y financieros, permite que inversionistas, entidades de supervisión, acreedores y otras partes interesadas tengan acceso a información clara, comparable y verificable sobre la situación económica de las empresas y entidades gubernamentales.

Además, la ley establece la adopción obligatoria de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Auditoría (NIA), alineando a Honduras con estándares internacionales y asegurando que los estados financieros sean preparados bajo criterios de calidad, exactitud y responsabilidad. Esta armonización con prácticas contables globales mejora la credibilidad del país en mercados internacionales y facilita la atracción de inversión extranjera, al ofrecer un marco de transparencia y previsibilidad en la gestión financiera.

Otro aspecto importante de la ley es que fortalece la responsabilidad y el rol de los Auditores y Contadores Públicos autorizados, estableciendo obligaciones y sanciones en caso de incumplimiento. Se busca que los informes contables y auditorías reflejen la realidad económica de las empresas, evitando la manipulación de cifras y detectando riesgos financieros que puedan afectar la estabilidad de las entidades.

Finalmente, esta legislación promueve que las entidades mantengan registros contables organizados y auditables, fomentando así la transparencia, la rendición de cuentas y una administración eficiente de los recursos. De esta forma, se impulsa la adopción de mejores prácticas administrativas que fortalecen el control interno y aseguran una gestión más efectiva y responsable en las organizaciones.

A continuación, se presentan los artículos más relevantes de la Ley Sobre Normas de Contabilidad y Auditoría de Honduras, relacionados con la gestión de la Auditoría:

Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por objeto establecer el marco regulatorio necesario para la adopción e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) y de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), a fin de lograr una adecuada elaboración, presentación, revisión y certificación de la información contable y financiera, garantizando transparencia y comparabilidad de la misma, generando la confianza requerida tanto en el ámbito nacional como internacional. (p. 1)

Artículo 9. Integridad y Modo de Llevar la Contabilidad. Todo comerciante y demás personas jurídicas están obligados a llevar y mantener en su establecimiento registros de contabilidad debidamente organizados en forma íntegra, de tal manera, que indiquen en forma clara, razonable y precisa los resultados de sus operaciones anuales o fracción de año, para quien no complete los doce (12) meses. Los estados financieros deberán ser preparados por y bajo la responsabilidad de la administración del comerciante y/o entidad jurídica, de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), adoptadas por la Junta Técnica de Normas de Contabilidad y de Auditoría.

Cuando las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) se contrapongan con las leyes tributarias y otras leyes, para efectos financieros prevalecerán las primeras. Para efectos tributarios regirán las leyes tributarias, otras leyes especiales y resoluciones específicas emitidas por entes reguladores. Para efectos del cálculo del impuesto sobre la renta deberá hacerse la conciliación respectiva. (p. 3)

Artículo 14. Responsabilidad de Contadores y Auditores. Los contadores que participen en la preparación de estados financieros sin observar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) aplicables según las circunstancias, así como los auditores individuales o asociados en firmas que certifiquen estados financieros, sin observar las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) aplicables también según las circunstancias, serán responsables según la función desempeñada. (p.14)

Si bien esta ley no aborda directamente la Auditoría Interna, sí establece lineamientos importantes relacionados con la adopción de mejores prácticas administrativas, fortaleciendo así la gobernanza y promoviendo indirectamente un ambiente propicio para un control interno más efectivo. Además, al incentivar estándares elevados en la gestión administrativa, facilita que las organizaciones cuenten con procesos más claros, documentados y transparentes, elementos que resultan esenciales para optimizar el desempeño y la supervisión interna.

2.4.3. LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Decreto Legislativo No. 170-2006

Fecha de publicación en el diario oficial La Gaceta: 30 de diciembre de 2006

Presidente del Congreso: Roberto Micheletti Baín

Presidente de la República: Manuel Zelaya Rosales

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, (2006) garantiza el derecho de toda persona a acceder a la información pública de manera oportuna y sin restricciones indebidas. Esta normativa busca fortalecer la rendición de cuentas, combatir la corrupción y fomentar una cultura de transparencia dentro de las instituciones públicas y privadas que administran recursos estatales. A través de la divulgación de información, se pretende empoderar a la ciudadanía, promoviendo una participación informada en la gestión de los asuntos públicos y la toma de decisiones.

Uno de los aspectos fundamentales de esta ley es la obligación de las instituciones de implementar mecanismos que faciliten el acceso a la información. Esto incluye la creación de Unidades de Transparencia, encargadas de gestionar solicitudes de información y garantizar la correcta divulgación de datos. Además, establece la necesidad de que los organismos mantengan portales de transparencia, donde publiquen información relevante sobre su estructura organizativa, presupuesto, contrataciones y auditorías, entre otros aspectos de interés público.

La Auditoría Interna desempeña un papel clave en el cumplimiento de esta ley, ya que es responsable de evaluar y supervisar los procesos relacionados con la generación, almacenamiento y difusión de la información. No solo verifica el acceso efectivo a los datos, sino que también garantiza que la información divulgada sea precisa, confiable y acorde con la normativa vigente.

Desde la perspectiva de la gestión de Auditoría Interna, el cumplimiento de esta ley implica la implementación de controles efectivos que aseguren la trazabilidad de la información y la mitigación de riesgos asociados a la falta de transparencia. Esto es especialmente relevante en empresas donde la Auditoría Interna actúa como un mecanismo de control y supervisión de la aplicación de buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas.

Además, la Auditoría Interna puede identificar áreas de mejora dentro de las organizaciones, recomendando estrategias para fortalecer los procesos de divulgación de información y garantizar que las entidades cumplan con su obligación de facilitar el acceso a datos relevantes.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la estructura metodológica que sustenta la investigación, detallando el enfoque, diseño y las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos. La metodología seleccionada responde a la naturaleza del estudio a fin de aportarle orden y solidez, garantizando que cada paso dado contribuya de manera efectiva a los objetivos planteados.

Para comenzar, se establece la congruencia metodológica, un aspecto clave para asegurar que las decisiones tomadas en el diseño del estudio sean coherentes con su propósito. En esta sección, se introduce la matriz metodológica, el esquema de variables de estudio y su operacionalización, estableciendo los indicadores clave para su medición.

El segundo apartado aborda el enfoque y los métodos de investigación, justificando la manera en que se recopilará y analizará la información. En la sección de diseño de la investigación, se delimitan los elementos esenciales del estudio, incluyendo la unidad de análisis, que delimita el objeto de estudio, la población y la muestra. Posteriormente, se describen las técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados para la recolección de información.

Finalmente, el capítulo concluye con la presentación de las fuentes de información, fundamentales para la construcción del análisis y la interpretación de los resultados. La metodología aquí expuesta es clave para la robustez del estudio, asegurando que las estrategias de recolección y análisis de datos sean las más adecuadas para alcanzar los objetivos de la investigación y proporcionar conclusiones fundamentadas y pertinentes.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica es fundamental en cualquier investigación, ya que garantiza la alineación entre el problema de estudio, los objetivos planteados y las estrategias de análisis empleadas. Este apartado expone la estructura lógica que guía la investigación, asegurando coherencia entre cada uno de sus elementos y permitiendo que el proceso metodológico se desarrolle de manera organizada y efectiva.

Para ello, se presenta la matriz metodológica, una herramienta clave que sintetiza los aspectos esenciales del estudio, estableciendo la relación entre el título de la investigación, la formulación del problema, los objetivos, las preguntas de investigación y las variables analizadas. Esta matriz permite visualizar de manera estructurada cómo cada componente se articula dentro del diseño del estudio, proporcionando un marco sólido para la recopilación y el análisis de datos.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz metodológica

Título de la investigación	Formulación del problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables
La Gestión de la Auditoría Interna en Camiones y Motores, S. A. en Tegucigalpa, Francisco Morazán	¿Cuál es el impacto de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente en la efectividad de las recomendaciones y en la toma de decisiones dentro de la empresa CAMOSA, ubicada en Tegucigalpa?	Estudiar el impacto de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente en la efectividad de las recomendaciones y en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa CAMOSA, ubicada en Tegucigalpa, con el fin de proponer soluciones que fortalezcan su control interno y la gestión empresarial.	1. ¿Cuáles son las limitaciones actuales derivadas de la falta de un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA?	1. Identificar las limitaciones actuales derivadas de la falta de un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA.	Ausencia de un Departamento de Auditoría Interna
			2. ¿Qué implicaciones operativas ha enfrentado CAMOSA debido a la falta de un seguimiento adecuado a las recomendaciones de los Auditores de Procesos?	2. Analizar las implicaciones operativas que ha enfrentado CAMOSA debido al insuficiente seguimiento de las recomendaciones emitidas por los Auditores de Procesos.	Seguimiento a Auditorías Deficiencias en la Comunicación y Retroalimentación de Resultados de los Auditores de Procesos

Título de la investigación	Formulación del problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables
			3. ¿Cuáles son las implicaciones de continuar operando sin un departamento de Auditoría Interna formal e independiente en términos de control interno y cumplimiento normativo?	3. Definir los riesgos y las implicaciones de continuar operando sin un departamento de Auditoría Interna formal e independiente, especialmente en lo referente al control interno y el cumplimiento normativo.	N/A
			4. ¿Qué plan de implementación es necesario para establecer un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA?	4. Diseñar un plan de implementación para establecer un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA, considerando los recursos, etapas y estrategias necesarios.	N/A

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Ilustración 1. Esquema de variables

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En esta sección se presenta la operacionalización de las variables del estudio, con el propósito de definir y delimitar conceptualmente cada una de ellas, especificar su medición y vincularlas con los indicadores pertinentes. La operacionalización es un paso fundamental en la investigación, ya que permite transformar conceptos teóricos en factores medibles y verificables, facilitando el análisis y la interpretación de los resultados. A continuación, se detalla la estructura metodológica utilizada para la medición de las variables, considerando su definición conceptual y operacional, así como las dimensiones, indicadores e ítems que conforman el instrumento de recolección de datos.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem (pregunta)	Estrategia	Dirigido a:		
							G. G. ¹	S. G. ²	G. O. ³
Ausencia de un Departamento de Auditoría Interna	La ausencia de un Departamento de Auditoría Interna (DAI) se refiere a la falta de una unidad organizacional dedicada a proporcionar servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consultoría, diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Sin un DAI, la organización carece de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza. Esta ausencia puede resultar en una falta de supervisión adecuada, incrementando el riesgo de ineficiencias operativas, incumplimientos normativos y posibles fraudes. (Espíñeira,	Existencia de una unidad organizacional con roles definidos, procedimientos documentados y recursos asignados (humanos, tecnológicos y de infraestructura) para la función de Auditoría Interna.	Estructura de Auditoría Interna	Falta de estructura formal para la Auditoría Interna.	¿Qué evidencias observan en la documentación y en los organigramas de CAMOSA sobre la ausencia de un área formal de Auditoría Interna?	N/A	X		
				RRHH	¿Existe un perfil de puestos para los actuales Auditores de Procesos? Abierta	Entrevista	X		X
					¿Cuántos de los colaboradores actuales reúnen el perfil para el puesto de Auditoría Interna? Abierta	Entrevista			X
					¿Cómo evalúa la idoneidad del perfil actual para los puestos de Auditoría de Procesos? Abierta	Entrevista			X
				Capacitaciones	¿Hay capacitaciones periódicas para el personal actual? Abierta En caso de ser Sí: ¿Con qué frecuencia se imparten capacitaciones al personal? Abierta	Entrevista			X
					¿Qué temáticas se abordan principalmente en las capacitaciones? Abierta	Entrevista			X
					¿Qué percepción tienen sobre la inexistencia de protocolos y procedimientos formales que faciliten la gestión y mitigación de riesgos operativos? Abierta	Entrevista			X
			Control	Deficiente supervisión de controles internos	¿Cuáles son los procesos de control interno más críticos? Abierta	Entrevista	X		X

¹ Gerente General

² Staff Gerencial

³ Gerente de Operaciones

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem (pregunta)	Estrategia	Dirigido a:			
							G. G. ¹	S. G. ²	G. O. ³	
Sheldon y Asociados, 2006)					¿De qué manera afecta la ausencia de una unidad de Auditoría Interna a la supervisión formal de los controles internos? Abierta	Entrevista	X		X	
					¿Se realiza una supervisión periódica de los controles internos? Abierta	Entrevista	X		X	
					Desde la perspectiva de su departamento, ¿de qué manera considera que la ausencia de un departamento de Auditoría Interna dificulta la supervisión de los controles aplicados en su área? Escala de Likert	Cuestionario		X		
					¿Considera que existen procesos de monitoreo? Sí/No	Cuestionario		X		
					Escaso monitoreo y retroalimentación	¿Qué experiencias puede compartir sobre la falta de reportes y monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos? Abierta	Entrevista	X		
						¿Considera que la integración y coordinación de los controles internos son suficientes por la inexistencia de una Auditoría Interna forma? Abierta	Entrevista	X		X
					Dificultad en la integración de controles	¿Existen procedimientos formales para integrar los controles internos entre los diferentes departamentos? Sí/No	Cuestionario		X	
						¿Considera que la Auditoría Interna colabora en la eficiencia y eficacia de los controles entre su departamento y otros? Sí/No	Cuestionario		X	
						¿Qué ejemplos de incumplimientos normativos se han evidenciado en CAMOSA que puedan estar relacionados con la falta de un departamento de Auditoría Interna? Abierta	Entrevista			X
							Cumplimiento Normativo	Incumplimiento de normativas		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem (pregunta)	Estrategia	Dirigido a:		
							G. G. ¹	S. G. ²	G. O. ³
					¿Se han registrado incumplimientos normativos en los últimos 12 meses? Abierta	Entrevista			X
					¿Cómo evalúa el riesgo de incumplimiento normativo o sanciones por incumplimiento en la organización? Abierta	Entrevista			X
					¿Ha enfrentado su departamento alguna situación de incumplimiento normativo por ausencia de políticas que ayuden a prevenir un evento de riesgo y que se supervise por Auditoría Interna? Sí/No	Cuestionario		X	
Seguimiento a Auditorías	El seguimiento de auditoría es un proceso sistemático mediante el cual se verifica que las acciones correctivas recomendadas en una auditoría previa sean implementadas de manera efectiva y oportuna. Este seguimiento asegura que las deficiencias identificadas sean corregidas adecuadamente, fortaleciendo los controles internos y mejorando la eficiencia operativa de la organización. Además, implica la evaluación continua de los riesgos asociados y la adaptación de los	Se evaluará a través de la identificación cualitativa de percepciones y evidencias documentales sobre la falta de mecanismos formales de seguimiento a las auditorías en CAMOSA, analizando cómo esta deficiencia impacta en la gestión de riesgos, el control interno, la implementación de acciones correctivas y la toma de decisiones.	Gestión de Riesgos	Bajo porcentaje de recomendaciones implementadas	¿Cómo describiría el grado de implementación de las recomendaciones de los Auditores de Procesos para evitar la materialización de riesgos? Abierta	Entrevista	X		X
					¿Se implementa la mayoría de las recomendaciones de los Auditores de Procesos? En caso de ser no, ¿por qué no? Abierta	Entrevista	X		
				Falta de un plan formal de seguimiento	¿Existe un mecanismo o plan formal para dar seguimiento a las recomendaciones de los Auditores de Procesos y cómo afecta su ausencia la gestión de riesgos? Abierta	Entrevista	X		
					En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la implementación de recomendaciones en CAMOSA? Escala de Likert	Cuestionario		X	
				Incidencia de riesgos no mitigados	¿Qué riesgos operativos se han materializado por la falta de un seguimiento adecuado? Abierta	Entrevista			X
					¿Se han mitigado la mayoría de los riesgos identificados por los Auditores de Procesos? Abierta	Entrevista			X

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem (pregunta)	Estrategia	Dirigido a:		
							G. G. ¹	S. G. ²	G. O. ³
	procedimientos para prevenir futuras no conformidades. Un seguimiento de auditoría efectivo es esencial para garantizar la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2023)				En una escala del 1 (muy poco mitigados) al 5 (completamente mitigados), ¿cómo evaluaría la mitigación de riesgos en CAMOSA? Escala de Likert	Cuestionario		X	
					¿Cuánto tiempo se demora, en términos cualitativos, en corregir las fallas señaladas por los Auditores de Procesos, y cómo afecta esto la operatividad? Abierta	Entrevista			X
					¿Cómo calificaría el tiempo de corrección de fallas? Abierta	Entrevista			X
					¿Con qué frecuencia se repiten las mismas incidencias o errores operativos a pesar de las recomendaciones, y qué impacto tiene esto en la eficiencia operativa? Abierta	Entrevista			X
					¿Considera que la productividad y calidad de los procesos se ven afectadas por la falta de seguimiento? Abierta	Entrevista			X
					¿De qué forma afecta la falta de seguimiento a la productividad y la calidad de los procesos en CAMOSA? Abierta	Entrevista			X
Deficiencias en la Comunicación y Retroalimentación de Resultados de los Auditores de Procesos	Las deficiencias en la comunicación y retroalimentación de resultados por parte de los auditores de procesos se refieren a fallas en la transmisión clara y oportuna de los hallazgos y	Se evaluará a través de la percepción cualitativa del Gerente de Operaciones y de la Gerencia General sobre la existencia, claridad y efectividad de los canales de	Comunicación de Resultados de Auditoría	Canales Formales de Comunicación	¿Existen canales formales establecidos para la comunicación de los resultados de Auditoría Interna en CAMOSA? Abierta	Entrevista	X		X
					En una escala del 1 (muy ineficiente) al 5 (muy eficiente), ¿cómo evalúa la efectividad de los canales de comunicación de resultados de Auditoría? Escala de Likert	Cuestionario		X	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem (pregunta)	Estrategia	Dirigido a:		
							G. G. ¹	S. G. ²	G. O. ³
	recomendaciones de auditoría a las partes interesadas. Estas deficiencias pueden manifestarse en informes poco claros, retrasos en la entrega de resultados o falta de seguimiento a las recomendaciones emitidas, lo que puede obstaculizar la implementación de mejoras necesarias y aumentar el riesgo de incumplimientos normativos y operativos dentro de la organización. (IIA, 2024)	comunicación y retroalimentación utilizados para difundir los resultados de auditoría, y cómo estos influyen en la implementación de medidas correctivas y en la toma de decisiones estratégicas.		Claridad y Puntualidad en la Difusión	¿Cómo evalúa la claridad y la puntualidad con la que se difunden los resultados de los auditores de procesos, y de qué manera esto afecta la toma de decisiones? Escala de Likert	Cuestionario		X	
				Adecuación de la Información Comunicada	La información comunicada en los resultados de auditoría es: a) Totalmente comprensible y relevante b) Parcialmente comprensible y relevante c) Poco comprensible y relevante d) Nada comprensible y relevante	Cuestionario		X	
			Integración de Resultados en la Toma de Decisiones	¿En qué medida se integran los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas, y se percibe que su falta afecta la mejora continua? Abierta	Entrevista	X			
				En una escala del 1 (nada integrado) al 5 (totalmente integrado), ¿cómo evalúa la integración de los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas? Escala de Likert	Cuestionario		X		
				¿Existe un proceso formal de evaluación de la efectividad de los canales de comunicación? Abierta	Entrevista	X		X	
				¿Se evalúa de forma sistemática la efectividad de los canales de comunicación y retroalimentación de los resultados de los Auditores de Procesos, y cómo se utiliza esta evaluación para mejorar procesos? Abierta	Entrevista	X		X	

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.1.4. HIPÓTESIS

“Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 104).

Las investigaciones descriptivas no suelen utilizar hipótesis para hacer predicciones, como bien señalan Hernández Sampieri et al., (2014), “no es sencillo realizar estimaciones precisas de ciertos fenómenos” (p. 108). En lugar de ello, se centrará en la descripción y análisis de la situación actual y las recomendaciones propuestas sobre la independencia del departamento de Auditoría Interna.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es mixto, ya que combina métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más integral del fenómeno de estudio. Esta elección se justifica porque los métodos mixtos permiten recolectar, analizar e integrar datos de ambos enfoques en un mismo estudio, proporcionando una visión más amplia y profunda del problema. Según Hernández Sampieri et al., (2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Desde la perspectiva cualitativa, este enfoque permite explorar y comprender a profundidad la independencia de la Auditoría Interna a partir de las experiencias y percepciones de los participantes. Por otro lado, el componente cuantitativo permite medir y analizar datos estructurados, lo que facilita la validación de patrones y tendencias en la información recopilada.

Asimismo, esta investigación se realizará bajo un alcance descriptivo, ya que pretende caracterizar y describir el impacto de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna en la efectividad de las recomendaciones y en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de CAMOSA. Hernández Sampieri et al., (2014) definen que, en los estudios descriptivos, el objetivo principal es comprender en detalle las características y perfiles de un fenómeno en particular. Esto se logra mediante la medición y recolección de información, ya sea de forma independiente o conjunta, sobre las variables que lo componen. De esta manera, se busca describir con precisión el fenómeno, sin establecer relaciones causales o explicaciones profundas del mismo.

Se utilizará un diseño no experimental que se define como aquella “investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152). A su vez, el diseño se define de tipo transversal o transeccional y de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014) “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (p.154).

Para esta investigación, se empleará el método inductivo, ya que permite analizar la gestión de la Auditoría Interna en CAMOSA a partir de la observación y recopilación de datos específicos, como entrevistas y documentos internos, para identificar patrones y generar conclusiones generales. Dado que la investigación no busca probar hipótesis ni manipular variables, sino describir la situación actual y proponer mejoras, el enfoque inductivo es el más adecuado.

A continuación, se presenta un diagrama que ilustra los elementos clave del enfoque, alcance, diseño, métodos e instrumentos utilizados en esta investigación:

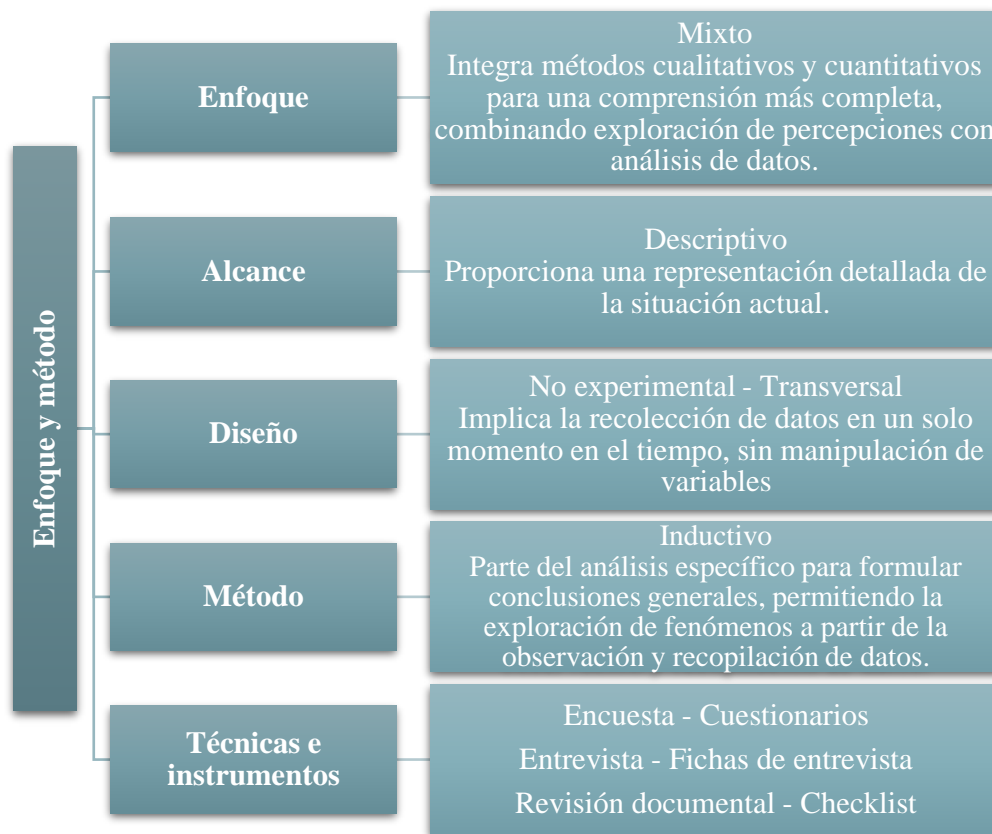


Ilustración 2. Diagrama de elementos metodológicos

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación establece el marco metodológico que orienta el estudio, definiendo las estrategias y procedimientos necesarios para responder a los objetivos planteados. En este caso, se ha estructurado un enfoque que permite examinar de manera rigurosa la Auditoría Interna en CAMOSA, considerando tanto la perspectiva de los tomadores de decisiones como la de los auditores de procesos.

Para ello, esta sección detalla elementos fundamentales como la unidad de análisis, que delimita el objeto de estudio; la población, que identifica a los sujetos involucrados en la investigación; la muestra y las técnicas de muestreo, que determinan la forma en que se recolectará la información. La correcta definición de estos aspectos es clave para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, permitiendo obtener una visión integral sobre la Auditoría Interna y sus implicaciones en la gestión organizacional.

3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se define como el elemento fundamental sobre el cual se centra la investigación, permitiendo examinar las características y dinámicas que influyen en el fenómeno estudiado. En este caso, la presente investigación se enfoca en la Auditoría Interna dentro de CAMOSA, por lo que sus unidades de análisis corresponden a los sujetos involucrados en la toma de decisiones.

Dado el objetivo del estudio, se analizarán dos niveles dentro de la estructura organizativa. En primer lugar, se considerará a los actores responsables de la gestión y administración de los procesos internos, quienes tienen la autoridad para implementar cambios y definir estrategias organizacionales. En segundo lugar, se estudiará a quienes llevan a cabo la evaluación y supervisión de dichos procesos, aportando información clave sobre su eficacia y cumplimiento normativo.

3.3.2. POBLACIÓN

“Una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 174). Para el desarrollo de la investigación la población objetivo se centra en los tomadores de decisiones en CAMOSA, quienes desempeñan un papel clave en la gestión estratégica y operativa de la empresa. Este grupo incluye a la Gerente General y el Gerente de Operaciones. Por otro lado, el segundo grupo poblacional son

los gerentes de los departamentos que han sido auditados hasta la fecha en la sede de Tegucigalpa, a los que para efectos de esta investigación se referirá como Staff Gerencial. Entre estos departamentos se encuentran Cadena de Suministros, Créditos y Cobros, Renta, Recursos Humanos, IT (Tecnologías de Información), Servicios, Ventas – Maquinaria y Repuestos. La participación de estos 10 directivos es fundamental, ya que sus decisiones influyen directamente en la implementación y mejora de los procesos de Auditoría Interna, así como en la adopción de medidas correctivas derivadas de dichas auditorías.

3.3.3. MUESTRA

“La muestra es un subgrupo tomado de la población. upo de la población” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 176). Sin embargo, en esta investigación no se realizará un cálculo muestral, ya que la población objetivo es reducida y está conformada por un grupo específico de tomadores de decisiones y el Staff Gerencial en CAMOSA. Debido a la naturaleza limitada de la población y con el fin de obtener datos más representativos y precisos, se optará por la aplicación de un censo en lugar de una muestra.

Según Agudelo Ortiz, (2023), el censo “se realiza a toda la población o universo de un espacio dado” (p. 454). Es decir, es una operación estadística que abarca la totalidad de las unidades de análisis, recopilando datos detallados de las variables de interés. Esta técnica es especialmente útil en contextos donde es esencial obtener información completa y precisa de cada integrante de la población, como en estudios organizacionales de pequeña escala.

En este estudio el censo permitirá garantizar que no se pierda información relevante en el análisis de la Auditoría Interna dentro de la organización. Específicamente, se recopilarán datos de los gerentes de las distintas áreas que han sido objeto de auditoría en la sede de Tegucigalpa.

3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO

Las técnicas de muestreo son herramientas metodológicas que permiten seleccionar un subconjunto representativo de una población para realizar inferencias sobre el total de los elementos de estudio. Entre las más utilizadas se encuentran el muestreo probabilístico, donde cada unidad tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, y el muestreo no probabilístico, que se basa en criterios específicos sin garantizar una distribución equitativa de la selección (Hernández Sampieri et al., 2014). Sin embargo, en esta investigación no se emplearán técnicas de muestreo, dado que el tamaño reducido de la población permite aplicar un censo.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En el presente estudio se adopta un enfoque mixto que demanda el uso de métodos sistemáticos para la recolección y análisis de datos, permitiendo obtener una comprensión profunda del fenómeno investigado. Tal proceso se organiza en tres etapas fundamentales: la aplicación de técnicas, el diseño y validación de los instrumentos de recolección, y la definición de los procedimientos a seguir para la obtención de la información. Estas etapas aseguran que el proceso de investigación sea riguroso y consistente, facilitando la triangulación de datos y la obtención de resultados válidos y confiables.

3.4.1. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación constituyen los procedimientos organizados que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri et al., 2014). En este trabajo se han seleccionado tres técnicas principales, que permiten abordar la problemática desde distintas perspectivas y enriquecen la recolección de información.

3.4.1.1. ENTREVISTA

“La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Díaz Bravo et al., 2013, p. 163).

Esta técnica posibilita la exploración en profundidad de las percepciones y experiencias de los participantes. En la presente investigación se aplicarán entrevistas semiestructuradas a la Gerencia General y al Gerente de Operaciones de CAMOSA, permitiendo indagar sobre la ausencia de un departamento de Auditoría Interna y sus implicaciones en el control y el cumplimiento normativo.

3.4.1.2 REVISIÓN DOCUMENTAL

Entre las definiciones sobre la definición de revisión documental destaca:

Esta técnica de auditoría consiste en la revisión y análisis de los documentos declarados en el SGCE, con el fin de que la persona auditora sepa cómo se obtuvieron los resultados y otros aspectos inherentes al desarrollo del proceso. Se pueden revisar manuales, procedimientos, resultados de objetivos, resultados de indicadores del proceso, normas aplicables al proceso, políticas, registros, entre otros (Instituto Electoral Ciudad de México, 2024, p. 24).

En este estudio se realizará una exhaustiva revisión de manuales de procesos, organigramas, informes de auditoría y normativas internas de CAMOSA, lo que permitirá identificar vacíos, inconsistencias y evidencias que respalden o cuestionen la situación actual.

3.4.1.3 ENCUESTA

La encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado, es una técnica que permite recopilar datos de forma estandarizada y sistemática. Este método facilita la obtención de información comparable entre los consultados, ya que se utilizan preguntas predeterminadas y escalas de respuesta que aseguran uniformidad en la recolección de datos. Oppenheim, (1992) señala que esta técnica facilita la obtención de información tanto cualitativa como cuantificable. En el presente estudio, el cuestionario incluirá preguntas abiertas, cerradas y escalas tipo Likert, y se administrará a la Gerencia General, al Gerente de Operaciones y a los gerentes de otros departamentos, con el fin de obtener percepciones sobre aspectos clave del control interno, la supervisión de auditorías y el cumplimiento normativo.

3.4.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos de investigación son herramientas fundamentales que permiten la implementación efectiva de técnicas de recolección de datos, y su diseño debe estar alineado con el enfoque y los objetivos específicos del estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

En este sentido, se han desarrollado tres instrumentos principales en la presente investigación para recopilar de manera sistemática la información necesaria.

3.4.2.1. CUESTIONARIO

Un cuestionario es “una lista de preguntas relacionadas con un tema y que responden en forma escrita. Se emplean para obtener la información en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, ordenadas y separadas por capítulos o temática específica” (Canseco Jiménez, 2007, p. 35). Este instrumento combina preguntas cerradas y escalas tipo Likert, que facilitan la medición y cuantificación de las percepciones de los informantes. El cuestionario se aplicará a la Gerencia General, al Gerente de Operaciones y a los gerentes de otros departamentos de CAMOSA. La estructura del cuestionario permite analizar aspectos relacionados con el control interno, el cumplimiento normativo y la supervisión y seguimiento de auditorías, proporcionando una visión integral de la problemática.

3.4.2.2. GUIÓN DE ENTREVISTA

El guion de entrevista semiestructurada se ha diseñado para guiar las conversaciones con los informantes clave y explorar en profundidad las experiencias y percepciones respecto a la ausencia de un departamento de Auditoría Interna, facilitando así la flexibilidad necesaria para abordar temas emergentes durante el diálogo (Kvale & Brinkmann, 2009). Este instrumento incluye preguntas abiertas que permiten indagar en las razones, consecuencias y posibles soluciones a la problemática identificada. Se aplicará en entrevistas presenciales o virtuales, registrándose las respuestas para su posterior análisis

3.4.2.3. CHECKLIST DE REVISIÓN DOCUMENTAL

El checklist de revisión documental es una herramienta clave para verificar de forma sistemática el cumplimiento de requisitos en documentos y procesos, tal como lo expone Chancay Veliz & Álvarez Salvatierra, (2024):

Estas listas contienen una serie de preguntas o ítems que se deben revisar y marcar según su cumplimiento. Los checklists de inspección ayudan a identificar rápidamente áreas de mejora, incumplimientos o deficiencias en las prácticas del día a día en el ambiente laboral, lo que facilita la toma de acciones correctivas (p. 33).

En CAMOSA, tales como manuales de procesos, organigramas, informes de auditoría y normativas. Este instrumento facilita la identificación de vacíos y la corroboración de la información proporcionada por los participantes, sirviendo como complemento esencial a los datos recolectados mediante el cuestionario y las entrevistas.

3.4.2.4. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La validación de instrumentos es fundamental para garantizar que las herramientas de medición utilizadas en una investigación sean precisas y consistentes, asegurando así la calidad y fiabilidad de los datos obtenidos. Aguilar Santos, (2024) destaca que la validez y la confiabilidad son propiedades esenciales que deben asegurar que los instrumentos capturen de manera precisa los constructos teóricos. Para este estudio se optó por la validación de expertos, en la cual un profesional con experiencia en Auditoría Interna y metodologías cualitativas revisó el cuestionario, el guion de entrevista y el checklist. Durante la validación (Anexo 2. Matriz de Validación), se evaluó la claridad, pertinencia y coherencia de cada ítem, incorporándose las sugerencias pertinentes para eliminar ambigüedades y mejorar la calidad de la recolección de datos.

3.4.1. PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Los procedimientos en investigación científica se refieren al conjunto de métodos y técnicas sistemáticas utilizados para recopilar y analizar datos, con el fin de obtener conocimientos válidos y confiables sobre un fenómeno específico. Estos procedimientos aseguran que la investigación sea objetiva, replicable y esté estructurada de manera lógica. Inicialmente, se procederá a contactar a los informantes clave –principalmente la Gerencia General, el Gerente de Operaciones y los gerentes de otros departamentos– para explicarles los objetivos de la investigación y solicitar su colaboración. Posteriormente, se aplicará el cuestionario de forma digital o presencial, según la disponibilidad de los participantes. Una vez recolectados los cuestionarios, se realizarán entrevistas semiestructuradas utilizando el guion de entrevista, permitiendo profundizar en aquellos aspectos que requieran mayor claridad o detalle. Paralelamente, se llevará a cabo una revisión documental exhaustiva utilizando el checklist, con el objetivo de contrastar la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas.

Cada etapa del proceso se documentará y se integrará en un diagrama de Gantt, que ilustra la secuencia y duración de las actividades, así como los responsables de cada fase. Finalmente, la información recogida será organizada, codificada y analizada de forma cualitativa, lo que permitirá identificar patrones y relaciones que respondan a los objetivos de la investigación y fundamenten las conclusiones y recomendaciones propuestas.

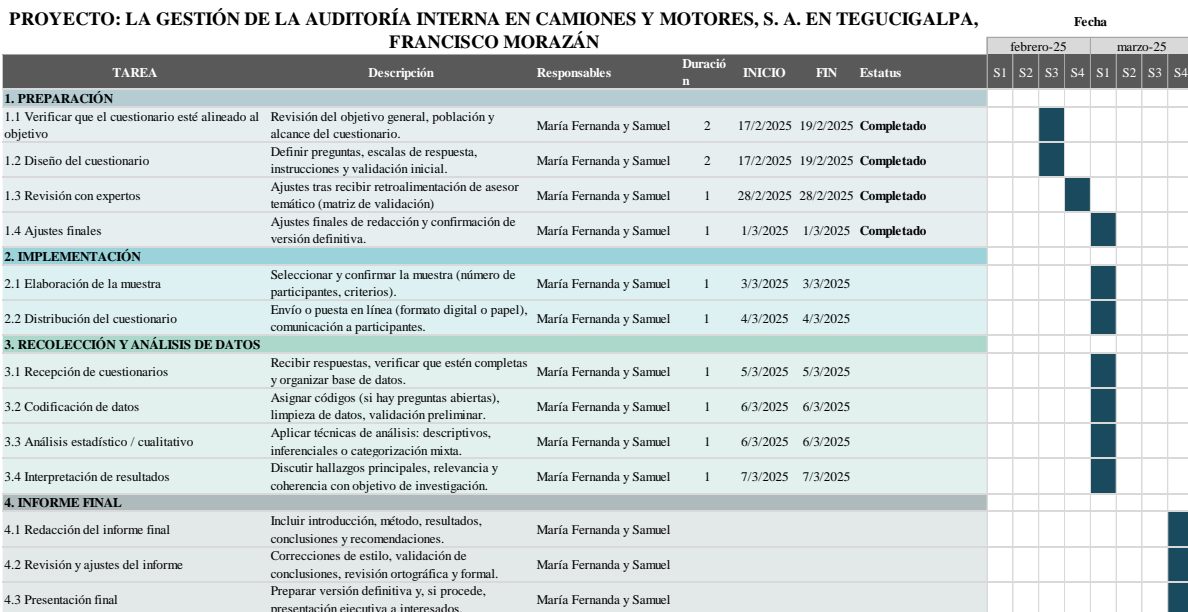


Ilustración 3. Diagrama de Gantt de proceso de implementación de cuestionario

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

La recopilación de información en esta investigación se fundamenta en el uso de fuentes primarias y secundarias. La combinación de ambos tipos de fuentes permite obtener un panorama más amplio y detallado sobre la Auditoría Interna en CAMOSA, asegurando la validez y confiabilidad de los datos analizados.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias corresponden a la información obtenida directamente de los actores involucrados en el estudio, quienes proporcionan datos de primera mano a través de distintos métodos de recolección. En esta investigación, las fuentes primarias estarán conformadas por los tomadores de decisiones en CAMOSA, quienes compartirán sus experiencias, percepciones y conocimientos sobre la gestión de la Auditoría Interna en la organización.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias incluyen toda la información documental y bibliográfica que proporciona respaldo teórico y contextual a la investigación. Estas fuentes permiten contrastar los hallazgos obtenidos de las fuentes primarias con estudios previos, normativas y teorías relacionadas con la Auditoría Interna. En esta investigación, las fuentes secundarias que serán utilizadas incluyen:

1. Libros especializados en Auditoría Interna y gestión empresarial: Estos textos proporcionarán el marco conceptual y metodológico necesario para la comprensión y el análisis del fenómeno estudiado. Entre ellos se considerarán obras de referencia en metodología de investigación y auditoría organizacional.

2. Artículos científicos y estudios académicos: Publicaciones en revistas especializadas sobre Auditoría Interna, control organizacional y gestión de riesgos que permitan contextualizar la investigación dentro del ámbito académico.

3. Informes empresariales y normativas contables y financieras: Documentos de organismos internacionales, reguladores financieros y normativas como las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que aportarán criterios técnicos relevantes para la evaluación de la Auditoría Interna.

4. Tesis y estudios previos sobre Auditoría Interna en organizaciones similares: Investigaciones anteriores relacionadas con Auditoría Interna y gestión organizacional servirán como referencia comparativa para contextualizar los resultados obtenidos en el estudio.

El análisis de estas fuentes secundarias proporcionará una base teórica sólida para la investigación, facilitando la identificación de mejores prácticas y tendencias en la Auditoría Interna. Asimismo, permitirá validar y enriquecer los hallazgos obtenidos a partir de las fuentes primarias, asegurando que las conclusiones sean fundamentadas y aplicables dentro del contexto organizacional de CAMOSA.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como propósito mostrar los principales hallazgos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos realizados en CAMOSA, específicamente a través de un censo aplicado a una muestra total de 10 colaboradores relacionados con las funciones actuales de control operativo. El objetivo central es presentar claramente los resultados cuantitativos y cualitativos que permitan identificar y analizar las limitaciones actuales derivadas de la falta de un departamento de Auditoría Interna independiente, así como evaluar las implicaciones operativas que han surgido debido al insuficiente seguimiento de las recomendaciones emitidas por los auditores internos. Con ello se pretende proporcionar un panorama completo que respalde el análisis propuesto y facilite la formulación de soluciones efectivas para mejorar la gestión de Auditoría Interna en la empresa.

El capítulo se encuentra estructurado en tres secciones principales. La primera, 4.1. Informe del Proceso de Recolección de Datos, describe la metodología empleada para recopilar la información, asegurando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. En la segunda, 4.2. Resultados y Análisis de las Técnicas Cualitativas, se presentan los hallazgos derivados de entrevistas aplicadas a la Gerente General y al Gerente de Operaciones de CAMOSA, organizados en variables, dimensiones e indicadores, donde cada pregunta es analizada en función de la gestión de Auditoría Interna. Finalmente, en 4.3. Resultados y Análisis de las Técnicas Cuantitativas, se exponen los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al staff gerencial de los departamentos auditados, manteniendo la misma estructura, pero con un enfoque basado en la medición objetiva de cada pregunta. Esta organización facilita la comparación entre ambas metodologías, permitiendo una interpretación integral de las deficiencias y oportunidades.

Es fundamental resaltar que el desarrollo de este capítulo se llevó a cabo respetando el orden establecido en la operacionalización de las variables, asegurando una ejecución rigurosa y alineada con los indicadores definidos en la Matriz de Operacionalización presentada en el capítulo 3 de metodología. Esta estructuración permitió mantener la coherencia en el análisis, garantizando que cada resultado se interpretara en función de los criterios previamente establecidos. Asimismo, este enfoque metodológico refuerza la validez del estudio, permitiendo una lectura ordenada y comparativa de los hallazgos obtenidos. De este modo, se facilita la identificación de patrones, brechas y áreas de mejora dentro de la gestión de Auditoría Interna en CAMOSA.

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el objetivo de obtener información detallada sobre la gestión actual de la Auditoría Interna en Camiones y Motores, S.A. (CAMOSA), se desarrolló un proceso estructurado y sistemático que comprendió cuatro etapas esenciales: estructuración, validación, socialización y aplicación efectiva de los instrumentos de recolección, y tabulación.

La primera etapa, correspondiente a la estructuración de los instrumentos, se realizó durante el mes de febrero del año 2025. En esta fase se diseñaron dos instrumentos principales: un cuestionario digital creado mediante la plataforma Google Forms y dos guías para entrevistas semiestructuradas dirigidas específicamente a informantes clave dentro de CAMOSA. Estos instrumentos fueron diseñados en concordancia con los objetivos específicos planteados en la investigación, para recopilar datos cuantitativos y cualitativos relevantes sobre las limitaciones y riesgos derivados de la ausencia de un departamento independiente de Auditoría Interna.

El viernes 28 de febrero de 2025, los instrumentos fueron sometidos a una revisión detallada a través de una matriz de validación por parte del asesor temático, proceso que permitió identificar oportunidades de mejora específicas en algunas preguntas del cuestionario. Los ajustes realizados permitieron optimizar la claridad, objetividad y precisión de los instrumentos, asegurando que estos cumplieran satisfactoriamente con los objetivos planteados en la investigación.

Posteriormente, como complemento esencial a esta validación, el martes 4 de marzo de 2025, se elaboró un checklist específico basado en una revisión minuciosa del organigrama actual de CAMOSA. Este checklist permitió evaluar concretamente aspectos relacionados con la presencia formal del departamento de Auditoría Interna, existencia explícita de puestos dedicados a auditoría, definición de funciones específicas del área, jerarquía dentro del organigrama y la existencia formal de vínculos directos con la Alta Dirección.

El jueves 6 de marzo de 2025 se realizó la primera entrevista individual mediante Microsoft Teams, dirigida a Karla Alcerro, Gerente General de CAMOSA (ver Anexo 4). La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos, en la que se profundizó específicamente sobre la supervisión actual ejercida sobre los auditores internos, las deficiencias identificadas en la gestión operativa, así como las oportunidades y desafíos relacionados con la Auditoría Interna desde la perspectiva operativa.

Al día siguiente, viernes 7 de marzo de 2025, se continuó con la segunda entrevista virtual por medio de Microsoft Teams con Wilfredo Sierra, Gerente de Operaciones de CAMOSA (ver Anexo 5). Esta entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos y abordó aspectos estratégicos y gerenciales relacionados con las implicaciones derivadas de la ausencia formal de un departamento independiente de Auditoría Interna dentro de la organización.

Finalmente, ese mismo viernes 7 de marzo de 2025 se difundió el cuestionario digital (ver Anexo 6) en formato Google Forms a los ocho gerentes censados, logrando una tasa de respuesta del 100%, ya que todos los participantes respondieron adecuadamente el instrumento.

Este proceso metodológicamente estructurado, desarrollado de manera secuencial y sistemática, permitió la recopilación de información precisa y representativa, proporcionando un fundamento analítico sólido para la formulación de conclusiones y recomendaciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la gestión de la Auditoría Interna en CAMOSA.

Una vez completada la fase de recolección de datos, se procedió a la tabulación y análisis de la información obtenida. En el caso del cuestionario digital, las respuestas fueron procesadas automáticamente mediante Google Forms, permitiendo la generación de gráficos y estadísticas descriptivas que facilitaron la identificación de tendencias y patrones clave. Para las entrevistas semiestructuradas, se realizó una transcripción detallada de las respuestas, seguida de un análisis cualitativo basado en la categorización de las respuestas según las dimensiones establecidas en los objetivos de la investigación. Esta combinación de enfoques permitió contrastar y complementar los hallazgos, proporcionando una visión integral sobre la situación actual de la problemática.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS

En esta subsección se analizan las variables evaluadas desde un enfoque cualitativo, destacando aspectos críticos como la ausencia de un departamento de Auditoría Interna, el seguimiento de auditorías, las deficiencias en la comunicación y la retroalimentación de los resultados por parte de los auditores de procesos. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de estas variables.

4.2.1. AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

La identificación y documentación de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna en CAMOSA es un aspecto crucial para comprender sus implicaciones en la eficiencia operativa y el control organizacional. La falta de un órgano independiente de auditoría puede influir

significativamente en la capacidad de la empresa para detectar riesgos, garantizar el cumplimiento normativo y optimizar sus procesos internos.

El análisis de esta variable se sustenta en la evaluación de indicadores clave, organizados en dimensiones estratégicas como la estructura de Auditoría Interna, el control y el cumplimiento normativo. Estas dimensiones permiten una valoración integral del impacto que genera la inexistencia de un departamento especializado en auditoría, proporcionando una visión detallada sobre las limitaciones y oportunidades de mejora dentro de la organización.

4.2.1.1. ESTRUCTURA DE AUDITORIA INTERNA

El análisis de la estructura de Auditoría Interna en CAMOSA tiene como objetivo evaluar su configuración actual, considerando aspectos clave como la formalidad del departamento, la claridad en la asignación de roles, la definición de funciones y su posicionamiento dentro del organigrama de la empresa. Esta evaluación permite determinar el grado de autonomía, eficiencia y alineación de la Auditoría Interna con los objetivos estratégicos de la organización, así como identificar posibles áreas de mejora para fortalecer su impacto en la gestión y el control interno.

FALTA DE ESTRUCTURA FORMAL PARA LA AUDITORÍA INTERNA

El análisis de la ausencia de una estructura formal para la Auditoría Interna en CAMOSA busca identificar y evaluar las implicaciones de esta deficiencia en la gestión organizacional. Se examinan aspectos clave como la inexistencia de cargos específicos, la falta de líneas de reporte definidas, la ausencia de una jerarquía clara y la limitada independencia dentro del organigrama. Esta evaluación permite comprender cómo la falta de una estructura establecida impacta en la efectividad de los controles internos y la capacidad para mitigar riesgos operativos y financieros.

Para reflejar los hallazgos obtenidos, este indicador se presenta en la tabla del checklist, donde se detallan los elementos evaluados y su grado de cumplimiento dentro de la empresa. Dado que la pregunta busca evidencias documentales y estructurales sobre la ausencia de un área formal de Auditoría Interna en CAMOSA, se optó por desarrollarla a través de un checklist en lugar de una entrevista o encuesta. Esta metodología permite un análisis más objetivo y estructurado, ya que se basa en la verificación directa de documentos clave, como organigramas y registros internos, en lugar de percepciones o interpretaciones subjetivas. Además, el checklist facilita la identificación de elementos específicos que deberían estar presentes en una estructura de Auditoría

Interna formal. Esta herramienta asegura un enfoque más, proporcionando evidencia concreta sobre la ausencia de una estructura definida en la empresa.

¿Qué evidencias observan en la documentación y en los organigramas de CAMOSA sobre la ausencia de un área formal de Auditoría Interna?

Tabla 3. Checklist de independencia y estructura de Auditoría Interna

No.	Afirmación	Sí / No	Observaciones
1	En el organigrama se observa un departamento o área formal de Auditoría Interna designado.	No	Ver Anexo 1. Organigrama
2	Existen puestos o cargos con designación específica para Auditoría (p. ej. Auditor Interno, Jefe o Director de Auditoría, Equipo de Auditores).	No	Similares: equipo de Auditores de Procesos
3	Las responsabilidades y funciones de Auditoría Interna aparecen definidas (Ej. supervisión de controles, revisiones periódicas) dentro de la estructura.	Sí	Existen funciones, pero dentro del depto. Operaciones
4	El organigrama muestra una línea de reporte clara y autónoma de la función de Auditoría (ej. reportando directamente a la Dirección General o Presidencia).	No	Reportan al Gerente de Operaciones, lo que podría crear un conflicto de interés
5	La Auditoría Interna cuenta con personal de apoyo o subdepartamentos (ayudantes, asistentes, supervisores) que respalden una estructura formal.	No	
6	Se aprecia la misma relevancia de Auditoría Interna que otras áreas (como Finanzas, Operaciones, etc.), reflejando independencia y nivel jerárquico en el organigrama.	No	
7	El organigrama demuestra que la Auditoría Interna tiene un alcance integral sobre las distintas áreas de la organización (ej. revisiones financieras, operativas, tecnológicas).	No	
8	Existe una referencia explícita a políticas o procedimientos a cargo de Auditoría Interna, indicando su papel en la prevención y detección de riesgos y fraudes.	No	
9	El organigrama incluye la Auditoría Interna dentro de las estructuras que reportan a la Alta Dirección, estableciendo un vínculo formal con Presidencia, Dirección General o similares.	No	
10	No se observa el área de Auditoría Interna con otro nombre o en otra sección del organigrama	No	

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La ausencia de un departamento formalmente establecido de Auditoría Interna en CAMOSA representa una debilidad estructural significativa. Según el Checklist de Independencia y Estructura de Auditoría Interna, no existe un departamento específico para esta función (ítem 1), ni cargos específicos designados para Auditores Internos (ítem 2), lo que limita la capacidad de supervisión y control de riesgos. Aunque hay un equipo de Auditores de Procesos, este carece de

autonomía, ya que reporta al Gerente de Operaciones (ítem 4), lo que podría generar conflictos de interés y comprometer la objetividad de las auditorías.

La falta de una estructura organizativa formal también se refleja en la ausencia de personal de apoyo o subdepartamentos (ítem 5), lo que dificulta la realización de auditorías exhaustivas y constantes. Además, la Auditoría Interna no tiene el mismo nivel de relevancia que otras áreas clave como Finanzas u Operaciones (ítem 6) y su alcance no abarca todas las áreas de la organización (ítem 7), reduciendo su efectividad en la detección y mitigación de riesgos.

Otro punto crítico es la carencia de un marco normativo que regule su labor, ya que no hay referencias explícitas a políticas o procedimientos específicos (ítem 8). Además, su exclusión de las estructuras que reportan a la Alta Dirección (ítem 9) y la falta de una denominación alternativa en el organigrama (ítem 10) confirman que esta función no está formalmente establecida.

La falta de independencia, personal especializado y una estructura de reporte adecuada afectan la efectividad de la Auditoría Interna en CAMOSA. Para fortalecer esta función, es necesario establecer un departamento formal con autonomía, personal capacitado y un marco normativo que garantice su operatividad y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Las Normas Globales de Auditoría Interna establecen que la función de Auditoría Interna debe ser independiente y contar con un nivel organizacional que le permita cumplir sus responsabilidades sin interferencias indebidas. Específicamente, la Norma 7.1: Independencia dentro de la organización indica que el Director de Auditoría Interna tiene la responsabilidad de confirmar periódicamente ante el Consejo la autonomía de la función de auditoría dentro de la organización. Este proceso debe realizarse al menos una vez al año e incluir la identificación de cualquier factor que pueda comprometer dicha independencia, así como la presentación de medidas o estrategias para mitigar estas interferencias. La estructura actual de CAMOSA no cumple con este principio, lo que podría afectar la imparcialidad y efectividad del proceso de auditoría, debilitando el control interno de la empresa (IIA, 2024).

RRHH

El análisis del recurso humano asignado a las funciones de Auditoría Interna en CAMOSA se desarrolla a través de tres preguntas clave que permiten evaluar la idoneidad y capacidad del personal en esta área. Este análisis examina la existencia de perfiles claramente definidos, la asignación de puestos específicos y el nivel de formación y experiencia del equipo encargado. A

partir de las respuestas obtenidas, se podrá determinar si la empresa dispone del talento necesario para llevar a cabo una Auditoría Interna efectiva o si, por el contrario, es necesario fortalecer la estructura con personal especializado que garantice el cumplimiento de los estándares de control y supervisión.

Tabla 4. Ítem 1 - RRHH

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
¿Existe un perfil de puestos para los actuales Auditores de Procesos?	No sé si todos los compañeros que actualmente se desempeñan como Auditores de Procesos lo tienen. No le podría asegurar que exista. Y si lo tienen, está desactualizado.	La verdad es que no existe un perfil específico para eso. En cuanto a su pregunta sobre la independencia del Departamento de Auditoría, hay que recordar que esta es una empresa familiar, por lo que alcanzar un nivel de independencia total puede ser un desafío. Sin embargo, definitivamente existe apertura para su implementación. Es por ello por lo que se ha creado una estructura dentro del departamento de Operaciones con ese propósito.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Determinar la falta de un perfil de puestos para los Auditores de Procesos en CAMOSA revela una debilidad estructural que afecta la profesionalización y el desempeño de la Auditoría Interna. La Gerente General reconoce que la organización no cuenta con lineamientos claros para la selección y el desarrollo del personal en esta función. De igual manera, el Gerente de Operaciones confirma la inexistencia de un perfil específico, lo que limita la capacidad de la empresa para garantizar la idoneidad del personal encargado de supervisar los procesos internos.

Garantizar la independencia de la Auditoría Interna y definir un perfil de puesto adecuado son aspectos fundamentales para fortalecer el control interno y la supervisión de procesos dentro de la organización. Según el (IIA, 2020), para que la Auditoría Interna cumpla eficazmente su función, debe contar con independencia organizativa y operativa, así como con profesionales que posean conocimientos especializados y habilidades técnicas adecuadas. Esto respalda la importancia de establecer criterios claros para la selección del personal y garantizar que la Auditoría Interna pueda operar con un nivel de independencia suficiente para evaluar objetivamente los procesos internos en CAMOSA.

Tabla 5. Ítem 2 - RRHH

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Cuántos de los colaboradores actuales reúnen el perfil para el puesto de Auditoría Interna?	De los tres colaboradores actuales habrá tal vez dos personas que puedan reunir ese ese perfil.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La inexistencia de un perfil de puestos formalizado para los Auditores Internos en CAMOSA evidencia una debilidad estructural en la gestión del control interno y la supervisión de procesos críticos. La falta de una descripción clara de funciones, requisitos y competencias necesarias para el puesto genera incertidumbre en la asignación de responsabilidades, dificulta la evaluación del desempeño del personal y reduce la eficacia de la Auditoría Interna. Además, la limitada independencia organizativa de la Auditoría Interna en CAMOSA compromete la objetividad en la evaluación de procesos, aumentando la vulnerabilidad de la empresa ante posibles deficiencias y riesgos operacionales.

La ausencia de un perfil formalizado para los Auditores Internos en CAMOSA refleja una debilidad estructural en la gestión del control interno y la supervisión de procesos críticos. De acuerdo con las NOGAI, la Auditoría Interna debe operar con independencia y objetividad, garantizando la identificación y mitigación de riesgos dentro de la organización (IIA, 2024). La falta de una estructura clara en la definición de funciones y competencias no solo genera incertidumbre en la asignación de responsabilidades, sino que también dificulta la evaluación del desempeño del equipo. Además, compromete la capacidad de la Auditoría Interna para proporcionar un aseguramiento efectivo sobre los procesos de la empresa, lo que puede aumentar la exposición a riesgos operacionales y debilitar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 6. Ítem 3 - RRHH

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Cómo evalúa la idoneidad del perfil actual para los puestos de Auditoría de Procesos?	Lo ideal es que cuenten con su licenciatura en Contaduría Pública o similares, ya que ese es el perfil idóneo para el departamento. Sin embargo, podría haber otros colaboradores que, con el tiempo, logren adaptarse a la Auditoría Interna. Aun así, esto implicaría un proceso más largo, especialmente si no cuentan con una licenciatura específica del área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La evaluación de la idoneidad del perfil actual de los colaboradores para los puestos de Auditores de Procesos en CAMOSA revela áreas de mejora significativas. La falta de una estructura formal en la evaluación de competencias sugiere la necesidad de establecer criterios más rigurosos en la selección y formación del personal. El Gerente de Operaciones destaca que el perfil ideal para el departamento es contar con una licenciatura afín a la Auditoría.

"El propósito esencial de los programas de formación en Auditoría Interna es entregar conocimientos esenciales para la práctica de evaluaciones e inspecciones en diferentes áreas" (Escuela Europea de Excelencia, 2023, p. 1). Asimismo, según las Normas Globales de Auditoría Interna, el Director de Auditoría Interna debe establecer un enfoque estructurado para la selección, desarrollo y retención de auditores calificados, asegurando así la ejecución eficaz del plan de Auditoría Interna (IIA, 2024). En este contexto, la capacitación juega un papel clave, ya que los programas de formación en Auditoría Interna proporcionan los conocimientos necesarios para llevar a cabo evaluaciones e inspecciones con rigurosidad. La falta de un esquema definido en CAMOSA podría comprometer la calidad de las auditorías y limitar la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos de control, destacando la urgencia de implementar una estrategia clara en la gestión del talento del área de auditoría.

CAPACITACIONES

Este análisis tiene como objetivo evaluar el nivel de capacitación del personal vinculado a las funciones de Auditoría en CAMOSA. Esta evaluación permitirá establecer si la empresa cuenta con un equipo suficientemente capacitado para llevar a cabo procesos de auditoría eficientes o si es necesario implementar estrategias de formación para fortalecer sus habilidades y garantizar el cumplimiento de los estándares de control y supervisión.

Tabla 7. Ítem 1 - Capacitaciones

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Hay capacitaciones periódicas para el personal actual?	Pues mire, el tema de capacitación en nuestra empresa no forma parte de una agenda estructurada. Actualmente, en lo que respecta a las operaciones de auditoría, ha sido una decisión nuestra capacitarnos por cuenta propia. Por lo tanto, el tema de capacitación no depende del área de Recursos Humanos

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La capacitación continua y estructurada es fundamental para mantener la eficacia de la Auditoría Interna en cualquier organización. Esta falta de un programa de formación formal puede limitar la capacidad del personal para adaptarse a las mejores prácticas y a los cambios en el entorno empresarial.

La capacitación constante del personal no solo fortalece la función de Auditoría Interna, sino que también se convierte en un pilar fundamental para la estabilidad y el crecimiento organizacional. Un equipo de auditores bien preparado tiene la capacidad de anticipar riesgos, aplicar controles efectivos y garantizar el cumplimiento normativo con mayor precisión. En contraste, la falta de un programa de formación estructurado en CAMOSA no solo genera inconsistencias en la ejecución de procedimientos, sino que también limita la capacidad de respuesta ante irregularidades y posibles vulnerabilidades operativas. Sin una preparación adecuada, la Auditoría Interna pierde eficiencia y credibilidad, dejando expuesta a la empresa a fallos en su control interno y a riesgos que podrían comprometer su sostenibilidad a largo plazo.

AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

El análisis de la gestión de riesgos en CAMOSA tiene como propósito identificar la ausencia de procedimientos formales y documentados para la identificación, prevención y mitigación de riesgos organizacionales. La falta de un marco estructurado impacta directamente en la capacidad de la empresa para anticipar y responder a eventos que podrían comprometer sus operaciones, generando posibles pérdidas económicas, operativas o reputacionales. Esta evaluación permitirá comprender las implicaciones de dicha deficiencia y la necesidad de establecer mecanismos efectivos que fortalezcan la resiliencia y sostenibilidad de la organización.

Tabla 8. Ítem 1 - Ausencia de procedimientos para la gestión de riesgos

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
¿Qué percepción tienen sobre la inexistencia de protocolos y procedimientos formales que faciliten la gestión y	¿Cuáles son los controles que pueden causar, a largo plazo, ciertas fallas que sean perjudiciales para CAMOSA, tanto en temas de ahorro de tiempo como de ahorro financiero? Podría ser, por ejemplo, el control operativo de las cuentas por pagar. Si no se pagan a tiempo, se genera un costo financiero debido a la falta de un procedimiento establecido para medirlas de manera	Pues definitivamente nosotros estamos de acuerdo con esta inexistencia. Sí manejamos la idea de que todo debe basarse en el tema de riesgo, ¿verdad? Pero definitivamente eso

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
mitigación de riesgos operativos?	<p>semanal o periódica. Al no contar con un buen proceso, esto podría generar un costo financiero innecesario para la compañía.</p> <p>También puede afectar el tiempo. Por ejemplo, si no se lleva un buen control o no hay una supervisión constante, un proceso podría alargarse innecesariamente. Esto podría retrasar la reducción de una factura y causar ineficiencias operativas.</p>	<p>es algo que tendríamos que complementar y desarrollar para que funcione bien. Pero, pero acá no manejamos ese tema definitivamente.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La ausencia de protocolos y procedimientos formales para la gestión y mitigación de riesgos operativos en CAMOSA representa una debilidad significativa en su estructura organizativa. Esta carencia puede conducir a ineficiencias operativas y pérdidas financieras, afectando negativamente la continuidad del negocio.

La Gerente General reconoce la importancia de basar las operaciones en la gestión de riesgos, pero admite que actualmente no se manejan protocolos formales en este ámbito. Identifica áreas críticas, como el control operativo de las cuentas por pagar, donde la falta de procedimientos establecidos puede generar costos financieros innecesarios y retrasos en los procesos. El Gerente de Operaciones está de acuerdo en la necesidad de basar las operaciones en la gestión de riesgos. Sin embargo, admite que actualmente no se manejan protocolos formales en este ámbito y reconoce la necesidad de complementar este aspecto para que funcione adecuadamente.

La implementación de un plan de contingencias es esencial para garantizar la continuidad del negocio y la gestión eficaz de los riesgos en una organización. De acuerdo con la norma ISO 31000:2018, la gestión del riesgo debe integrarse en todos los procesos organizacionales, promoviendo una cultura de mejora continua basada en principios fundamentales como la integración, el diseño estructurado y la adaptación a los cambios (ISO 31000:2018, 2018). En este contexto, la norma enfatiza la importancia de un marco de referencia que permita la toma de decisiones informada, el desarrollo de estrategias de mitigación y la asignación eficiente de recursos para minimizar el impacto de eventos adversos. Asimismo, establece que la gestión de riesgos debe ser dinámica y personalizada, asegurando que la organización pueda responder a amenazas emergentes sin depender estrictamente de un modelo cíclico como el de Deming.

4.2.1.2. CONTROL

Este apartado tiene como objetivo evaluar la capacidad de CAMOSA para implementar y supervisar eficazmente los mecanismos de control interno. Para ello, se analiza la aplicación de estos controles dentro de la estructura organizacional, identificando su alcance, efectividad y nivel de cumplimiento. Esta evaluación permitirá determinar si la empresa cuenta con procesos adecuados para mitigar riesgos y garantizar una gestión operativa eficiente, o si es necesario reforzar sus estrategias de control para optimizar su funcionamiento.

DEFICIENTE SUPERVISIÓN DE CONTROLES INTERNOS

La supervisión inadecuada de los controles internos en CAMOSA representa una debilidad que puede comprometer la detección oportuna de irregularidades, la prevención de errores y la eficiencia operativa. Evaluar estas deficiencias permitirá comprender su impacto en la gestión empresarial y en la seguridad de los procesos. La falta de seguimiento efectivo no solo incrementa el riesgo de fallos operativos, sino que también reduce la eficacia de los mecanismos de control existentes. Identificar estas limitaciones resulta clave para fortalecer la estructura organizacional y minimizar vulnerabilidades dentro de la compañía.

Tabla 9. Ítem 1 - Deficiente supervisión de controles internos

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
¿Cuáles son los procesos de control interno más críticos?	Para mí, los más críticos son los temas de control interno de inventarios, que me parecen bastante importantes. También el control de herramientas en la parte del taller, que, aunque es un control de inventario, se trata específicamente de herramientas, las cuales son un activo de la empresa. Aparte de que se realizan revisiones, considero que es un tema crítico para la empresa. Entonces, si me piden dos ejemplos, esos serían los que daría por el momento.	Bueno, los procesos de control interno más críticos... pues le voy a decir que sí, tenemos muchos procesos desarrollados, y lo que nos hace falta definitivamente es publicarlos para que realmente funcionen. Pero en cuanto a los procesos críticos, aquí hay varios. Podría ser el tema del flujo de documentos o de departamentos como el área comercial y el departamento de Servicio, que son departamentos bien críticos y que realmente nos acarrearán muchos problemas.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La supervisión efectiva de los controles internos es fundamental para garantizar la integridad operativa y financiera de una organización. En CAMOSA, se han identificado deficiencias en esta supervisión, lo que limita la capacidad de la empresa para detectar irregularidades de manera oportuna y mantener operaciones eficientes y seguras en todas sus áreas.

La Gerente General destaca que los procesos de control interno más críticos son aquellos relacionados con el inventario, especialmente en lo que respecta al control de herramientas en el taller, considerándolos activos esenciales de la empresa. A pesar de la realización de auditorías, el GG considera que estos aspectos son críticos y requieren atención prioritaria. Por su parte, el Gerente de Operaciones reconoce la existencia de múltiples procesos desarrollados, pero señala la necesidad de publicarlos y formalizarlos para garantizar su eficacia. Identifica áreas críticas como el flujo de documentos y los departamentos de área comercial y servicio, los cuales presentan problemas significativos debido a la falta de controles internos adecuados.

Un enfoque adecuado para fortalecer la supervisión de los controles internos en CAMOSA es la implementación de prácticas documentadas y el refuerzo de una cultura de control interno en todos los niveles de la organización. De acuerdo con Gómez & Lazarte Barbeito, (2019):

El control interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. Este proceso es indispensable para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos. (p. 1)

Tabla 10. Ítem 2 - Deficiente supervisión de controles internos

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
¿De qué manera afecta la ausencia de una unidad de Auditoría Interna a la supervisión formal de los controles internos?	Bueno, es que en sí no es que no haya una unidad de Auditoría Externa, pero siento que lo que hace falta es formalizar la estructura de la unidad, ¿verdad? Ya que dentro del departamento de Operaciones hay tres personas que ejecutan las funciones similares a la auditoría. Más que todo, se trata de establecer una estructura	La verdad, ¿en qué influye? Pues influye en muchos aspectos. Realmente, perdemos el control, ¿verdad? El tema de supervisión creo que es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa. Y al no existir, definitivamente el efecto es muy grande, ¿verdad? Porque todos los resultados son

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
	organizacional clara, con líneas y un elemento jerárquico definido, que permita trazar estrategias y tomar decisiones importantes dentro de las áreas disponibles. Esto tendría un impacto positivo en el desarrollo de las auditorías dentro de la empresa.	posteriores y no hay mitigación para esos problemas. Entonces, yo creo que deberíamos detectarlos de inmediato y para poder mitigarlos es necesario tener un departamento de Auditoría Interna.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La Gerente General reconoce que, aunque existen las funciones de Auditoría, la estructura organizativa de la misma no está formalizada de manera efectiva. Esta falta de institucionalización debilita su capacidad para supervisar los procesos internos con un enfoque estratégico, lo que impide que se definan y apliquen políticas claras para la identificación y mitigación de riesgos. La ausencia de un marco jerárquico claro, según lo expresado por la Gerente General, representa una barrera significativa para la toma de decisiones en materia de auditoría, lo que repercute directamente en la eficiencia del control interno.

Por su parte, el Gerente de Operaciones enfatiza que la inexistencia de una supervisión estructurada provoca una pérdida de control significativo sobre los procesos clave de la empresa. En su evaluación, la falta de detección temprana de problemas internos implica que las correcciones solo se realicen de manera reactiva, cuando las fallas ya han generado un impacto negativo. Esto indica que la ausencia de auditorías preventivas y revisiones periódicas ha fomentado una cultura organizacional en la que los errores se corrigen solo después de haber afectado la operatividad de la empresa, lo que representa una deficiencia en el sistema de control de riesgos.

La implementación de un sistema estructurado de supervisión permitiría establecer mecanismos de monitoreo continuo, garantizando una respuesta más ágil y efectiva ante potenciales irregularidades. Sin embargo, la falta de compromiso organizacional para formalizar este sistema ha perpetuado un esquema de gestión en el que los riesgos no son mitigados de manera proactiva, sino que se abordan únicamente cuando han escalado a un nivel crítico. Según otros autores:

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos pues aporta un enfoque sistemático y disciplinado con el que evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (Hernández P., 2016, p. 18)

La falta de un marco jerárquico definido impide que la auditoría funcione con independencia y eficacia, reduciendo su capacidad para detectar riesgos en fases tempranas y estableciendo mecanismos preventivos adecuados.

Tabla 11. Ítem 3 - Deficiente supervisión de controles internos

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
<p>¿Se realiza una supervisión periódica de los controles internos?</p>	<p>Si hay supervisión por parte de los Auditores de Procesos, pero no es algo que tenga calendarizado ni que sea formal. A mí, la verdad, sí me gustaría, y qué bueno que ustedes están haciendo este estudio.</p> <p>Espero que después puedan contribuir con algunas conclusiones, tal vez un informe y alguna sugerencia, porque sí hay deficiencias en el tema de conductas internas. Creo que tenemos gente capacitada que podría mejorar ese aspecto, porque generalmente establecemos procesos. Somos muy buenos para estudiar procesos, ¿verdad? Procesos de atención urgente, procesos de apertura de órdenes de trabajo, procesos de facturación.</p> <p>Pero en cuanto a controles internos, es cierto que no hay muchos, o tal vez no están bien definidos para tomar medidas correctivas antes de que ocurra un error, por ejemplo, en la facturación. Nos damos cuenta de los errores hasta fin de mes, cuando vemos que hay discrepancias, por ejemplo, en repuestos, y tenemos que reversar facturas. Eso representa una pérdida de tiempo. Si tuviéramos controles internos más eficientes, podríamos evitar todo ese proceso de retrabajo.</p>	<p>Pues definitivamente que no.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La ausencia de una supervisión periódica y estructurada de los controles internos en CAMOSA refleja una deficiencia en la gestión organizativa que afecta directamente la eficiencia operativa y la prevención de errores. La supervisión de estos controles no solo permite identificar inconsistencias en las operaciones diarias, sino que también es fundamental para garantizar la transparencia y confiabilidad de los procesos internos. Sin embargo, la falta de un mecanismo calendarizado y formalizado ha generado un entorno donde las fallas solo se detectan cuando ya han afectado la operatividad, lo que incrementa la carga administrativa y financiera de la empresa.

Por parte de la Gerente General se reconoce que, si bien existen algunas funciones de Auditoría, esta no sigue un calendario ni cuenta con una estructura definida. Esta falta de planificación ha derivado en deficiencias en la identificación temprana de problemas, especialmente en áreas críticas como la facturación y la administración de repuestos. Los errores no se detectan en tiempo real, sino hasta el cierre de mes, lo que ocasiona procesos de corrección tardíos que afectan la productividad y generan retrabajos innecesarios. Esta situación evidencia una debilidad en los mecanismos de control interno que impide la optimización de los recursos y la mejora continua de los procesos.

Por otro lado, el Gerente de Operaciones confirma la inexistencia de una supervisión sistemática, lo que indica que el problema se extiende a diferentes áreas de la empresa. La falta de monitoreo constante expone a la organización a inconsistencias operativas que podrían haberse prevenido con un seguimiento adecuado. La ausencia de controles internos efectivos permite que los errores se acumulen sin ser detectados a tiempo, afectando la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante imprevistos.

La carencia de una supervisión estructurada no solo limita la capacidad de la empresa para mantener el control sobre sus operaciones, sino que también aumenta el riesgo de deficiencias que afectan la eficiencia organizativa. La falta de planificación en los procesos de Auditoría Interna impide la corrección oportuna de fallas y dificulta la optimización de los procedimientos administrativos y operativos. Esta problemática pone en evidencia la necesidad de establecer estructuras más claras que permitan garantizar una supervisión continua, evitando que los errores se detecten solo cuando ya han impactado negativamente en el desempeño general de la organización.

La falta de una supervisión periódica y estructurada en CAMOSA no solo afecta la eficiencia operativa y la prevención de errores, sino que también limita la capacidad de la empresa para establecer mecanismos de mejora continua. Según Vega de la Cruz & Nieves-Julbe, (2016), "el componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias" (p. 2). La ausencia de un procedimiento formal de supervisión en CAMOSA implica que los errores solo son identificados de manera reactiva, cuando ya han impactado negativamente en las operaciones y han generado costos adicionales. Esto subraya la importancia de implementar un sistema de supervisión y monitoreo basado en indicadores de control interno, con revisiones sistemáticas que permitan una detección temprana de riesgos y una gestión más eficiente de los recursos.

ESCASO MONITOREO Y RETROALIMENTACIÓN

La insuficiente aplicación de un monitoreo continuo y la falta de retroalimentación efectiva sobre los controles internos en CAMOSA limitan la capacidad de la empresa para detectar y corregir desviaciones a tiempo. Esta carencia dificulta la identificación de riesgos emergentes y reduce la eficacia de los mecanismos de control. Evaluar el impacto de estas deficiencias permitirá comprender cómo afectan la toma de decisiones y la capacidad de respuesta organizacional, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos de supervisión y ajuste de los controles internos.

Tabla 12. Ítem 1 - Escaso monitoreo y retroalimentación

Pregunta	Respuesta G. G.
¿Qué experiencias puede compartir sobre la falta de reportes y monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos?	La falta de reportes y monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos ha provocado que muchos procesos queden sin seguimiento y sin una supervisión adecuada. En algunos casos, las auditorías generan informes, pero no existe un mecanismo estructurado para asegurar su aplicación ni verificar si las recomendaciones realmente se están implementando. Además, en la operación diaria se presentan errores recurrentes que podrían evitarse si existiera un sistema de monitoreo más riguroso. Muchas veces, la ejecución de procesos se queda a medias porque no hay un control interno que garantice su cumplimiento, lo que genera ineficiencias y retrabajos innecesarios.

Pregunta	Respuesta G. G.
	Para mejorar esta situación, sería clave establecer un sistema de evaluación periódica que no solo identifique fallas, sino que también garantice su corrección oportuna.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los hallazgos obtenidos en la entrevista con la Gerente General de CAMOSA reflejan una debilidad estructural en el monitoreo y la retroalimentación de los controles internos. La ausencia de reportes periódicos y un seguimiento continuo ha generado vacíos en la supervisión, permitiendo que procesos críticos queden sin una verificación adecuada. A pesar de que las auditorías emiten informes con recomendaciones, no existe un mecanismo formal para garantizar su aplicación ni para evaluar la efectividad de las medidas implementadas.

Asimismo, la falta de un sistema de monitoreo eficiente ha propiciado la recurrencia de errores operativos, lo que impacta negativamente en la eficiencia de los procesos internos. La ejecución de tareas queda inconclusa en múltiples ocasiones debido a la inexistencia de un control interno que asegure su cumplimiento, lo que, a su vez, genera retrabajos y una disminución en la productividad. Esta situación no solo incrementa los riesgos operativos, sino que también compromete la capacidad de la empresa para optimizar sus recursos y minimizar fallos.

Ante este panorama, se resalta la necesidad de establecer un sistema estructurado de evaluación periódica que permita identificar deficiencias en tiempo real y garantizar la corrección oportuna de fallas. Implementar un mecanismo formal de seguimiento contribuiría a mejorar la supervisión de los controles internos, optimizar la eficiencia operativa y reducir el impacto de errores recurrentes en la organización.

DIFICULTAD EN LA INTEGRACIÓN DE CONTROLES

CAMOSA enfrenta desafíos en la implementación efectiva de los controles internos a lo largo de sus diversas áreas funcionales, lo que afecta la cohesión operativa, administrativa y estratégica de la empresa. La falta de una integración uniforme puede generar inconsistencias en la gestión de procesos, debilitando la capacidad de la organización para mitigar riesgos y garantizar un funcionamiento eficiente. Analizar estas dificultades permitirá identificar los factores que obstaculizan la armonización de los controles y proponer mejoras que optimicen su aplicación en toda la estructura empresarial.

Tabla 13. Ítem 1 - Dificultad en la integración de controles

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
<p>¿Considera que la integración y coordinación de los controles internos son suficientes por la inexistencia de una Auditoría Interna formal?</p>	<p>Definitivamente, es algo necesario dentro de la empresa. Debido al tamaño de la compañía, la verdad es que hemos tenido un crecimiento exponencial en los últimos 10 años. Ya no podemos seguir con un área de Auditoría débil, sino que debe ser estratégico y contar con una estructura organizacional sólida.</p> <p>Además, debe tener una estructura jerárquica bien definida que le permita tomar decisiones. Por eso, siento que definitivamente es un aspecto al que hay que darle prioridad dentro de la compañía.</p>	<p>Creo que no. En lo personal, he luchado mucho con el tema de la independencia, ¿verdad?</p> <p>Porque eso nos da la oportunidad de ser más objetivos en lo que hacemos, ofrecer respuestas adecuadas, alineamiento y sugerencias para el buen funcionamiento de la administración aquí, ¿verdad?</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El crecimiento exponencial de la compañía en la última década ha sobrepasado la capacidad del modelo de auditoría actual, que sigue siendo débil y carece de una estructura formal clara. Ante esta situación, la Gerente General subraya la necesidad de fortalecer este departamento mediante la implementación de una jerarquía bien definida. Esto permitirá tomar decisiones estratégicas con mayor respaldo técnico, evitando que la empresa continúe operando bajo un sistema de control interno fragmentado, donde los procedimientos carecen de una supervisión efectiva. Desde la perspectiva del Gerente de Operaciones, la independencia en los procesos de control interno representa un desafío persistente. La ausencia de una auditoría formal dificulta la objetividad en la supervisión de las operaciones, generando respuestas inadecuadas ante irregularidades y debilitando el alineamiento estratégico. Sin una estructura clara de auditoría, la empresa enfrenta obstáculos para identificar y mitigar riesgos de manera efectiva, lo que compromete su estabilidad operativa y financiera.

La ausencia de una Auditoría Interna formal no solo afecta la capacidad de la empresa para coordinar eficientemente sus controles internos, sino que también debilita su capacidad de respuesta ante riesgos potenciales. La falta de una estructura jerárquica clara dentro del área de

auditoría impide que se definan líneas de supervisión efectivas, lo que limita la independencia en la evaluación de procesos clave.

Esta deficiencia ha generado un entorno en el que los controles internos no son suficientes para garantizar una administración eficiente, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la supervisión organizativa y redefinir la estructura de control dentro de la empresa.

4.2.1.3. CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El cumplimiento normativo en CAMOSA es un factor esencial para garantizar la transparencia, la integridad operativa y la adecuada gestión de riesgos dentro de la organización. Evaluar el grado de adherencia a las normativas internas y externas permite identificar posibles deficiencias que puedan comprometer la legalidad y el buen funcionamiento de la empresa. En este apartado, se analizan los mecanismos existentes para asegurar el cumplimiento de regulaciones, así como las limitaciones que pueden afectar la correcta aplicación de estándares y políticas, con el objetivo de proponer mejoras que fortalezcan la cultura de cumplimiento dentro de la compañía.

INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS

El análisis del cumplimiento normativo en CAMOSA es crucial para identificar deficiencias en la aplicación de regulaciones internas y externas, así como para evaluar su impacto en la estabilidad operativa y reputacional de la empresa. La falta de adherencia a los marcos regulatorios puede derivar en riesgos legales, financieros y estratégicos, afectando la confianza de los stakeholders y la eficiencia organizacional. Identificar las causas subyacentes de estos incumplimientos permitirá diseñar estrategias correctivas que fortalezcan la cultura de cumplimiento y mitiguen posibles vulnerabilidades en la gestión empresarial.

Tabla 14. Ítem 1 - Incumplimiento de normativas

Pregunta	Respuesta G. O.
<p>¿Qué ejemplos de incumplimientos normativos se han evidenciado en CAMOSA que puedan estar relacionados con la falta de un departamento de Auditoría Interna?</p>	<p>Pues volvemos al tema de la supervisión, ¿verdad? Realmente, hay cosas que no se cumplen. Podemos mencionar el caso del SAR, y ese es un tema crítico también, ¿verdad? Porque, volvemos a lo mismo, por falta de supervisión no cumplimos con esas normas. El tema tributario es bastante complicado también.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones señala que existen normativas que no se cumplen debido a la falta de supervisión. Menciona el caso del SAR, el cual es identificado como un aspecto crítico, ya que la empresa no ha logrado adherirse a sus lineamientos debido a la ausencia de una supervisión efectiva. Además, destaca que el tema tributario es un área que presenta dificultades, lo que sugiere posibles incumplimientos en materia fiscal que podrían derivar en sanciones económicas y problemas legales. Estas declaraciones reflejan que la falta de una Auditoría Interna no solo afecta el control operativo, sino que también expone a la empresa a riesgos de incumplimiento en regulaciones fundamentales para su funcionamiento.

La falta de un sistema formalizado para garantizar el cumplimiento normativo implica que la empresa opera sin un mecanismo de control que verifique la correcta aplicación de las regulaciones. La ausencia de auditorías internas que supervisen el cumplimiento de normativas externas e internas genera incertidumbre sobre la capacidad de la empresa para responder ante requerimientos legales y regulatorios. Esto pone en evidencia la necesidad de establecer estructuras que permitan garantizar el cumplimiento de normativas, reduciendo la exposición de la empresa a riesgos legales y mejorando su posición en términos de transparencia y cumplimiento corporativo.

La falta de una Auditoría Interna que garantice el cumplimiento normativo en CAMOSA representa un riesgo significativo en términos de control operativo y exposición a sanciones legales. Según Chambilla-Chambi, (2023):

La auditoría de cumplimiento es un tipo de control posterior que evalúa en qué medida la entidad auditada observa las reglas, leyes y reglamentos, así como las políticas y estipulaciones contractuales aplicables. Su objetivo es fortalecer la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas (p. 121).

La inexistencia de un sistema de supervisión estructurado en áreas críticas como el SAR y el ámbito tributario puede derivar en incumplimientos normativos que afecten la estabilidad financiera y reputacional de la empresa. Implementar una auditoría de cumplimiento permitiría una verificación sistemática de la adherencia a regulaciones, reduciendo riesgos y optimizando la transparencia en los procesos organizacionales.

Tabla 15. Ítem 2 - Incumplimiento de normativas

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Se han registrado incumplimientos normativos en los últimos 12 meses?	No, pero el tema de las sanciones siempre está presente. Las evitamos al máximo, pero, aun así, recaemos en ese problema por no cumplir con los tiempos establecidos. Las multas son algo muy frecuente en el tema tributario.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones señala que, aunque la empresa busca evitar sanciones, sigue incurriendo en incumplimientos debido a la falta de adherencia a los tiempos establecidos por las normativas. Destaca que las multas son una consecuencia frecuente, lo que indica que los controles internos no han sido efectivos para garantizar el cumplimiento de regulaciones en los plazos estipulados. Esto no solo genera costos adicionales que afectan la rentabilidad de la empresa, sino que también expone a CAMOSA a riesgos legales y posibles restricciones en sus operaciones.

La recurrencia de sanciones y la falta de un sistema de monitoreo para garantizar el cumplimiento normativo evidencian una debilidad estructural en la gestión de riesgos regulatorios dentro de la empresa. La falta de mecanismos de supervisión refuerza la vulnerabilidad de CAMOSA ante penalizaciones futuras, lo que puede comprometer su sostenibilidad y credibilidad.

Tabla 16. Ítem 3 - Incumplimiento de normativas

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Cómo evalúa el riesgo de incumplimiento normativo o sanciones por incumplimiento en la organización?	¿Cómo le podría decir? Yo creo que hay una falta de criterios claros y objetivos para poder evaluarlo. Al no tener datos confiables y objetivos para medir, es difícil dar una evaluación precisa. Es decir, no cumplimos con eso, efectivamente no. Si tuviera que ponerle un valor y me pide que lo evalúe del 1 al 10, diría que podría ser un 1.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones reconoce que la empresa carece de criterios claros y objetivos para evaluar el riesgo de sanciones por incumplimiento. Señala que, al no contar con información confiable ni mecanismos de medición estructurados, es prácticamente imposible realizar una evaluación precisa de la situación. Además, al otorgar una calificación extremadamente baja a este

aspecto, se confirma que la organización no ha desarrollado un marco formal de análisis de riesgos regulatorios, lo que dificulta la implementación de acciones correctivas oportunas.

La falta de una metodología definida para la evaluación del riesgo normativo deja a CAMOSA en una posición de incertidumbre con respecto a su grado de cumplimiento. Sin un sistema de monitoreo adecuado, la empresa opera sin una visión clara sobre su nivel de exposición a sanciones, lo que incrementa la posibilidad de incurrir en incumplimientos recurrentes. Esta deficiencia no solo representa un riesgo financiero debido a posibles multas, sino que también compromete la reputación y estabilidad operativa de la organización al no contar con información precisa para tomar decisiones estratégicas sobre su cumplimiento normativo.

4.2.2. SEGUIMIENTO A AUDITORÍAS

Analizar el proceso de seguimiento a las recomendaciones emitidas por las auditorías en CAMOSA es fundamental para evaluar la efectividad y oportunidad en la implementación de acciones correctivas. Un monitoreo adecuado de estas recomendaciones garantiza la mejora continua de los procesos, el fortalecimiento del control interno y el cumplimiento normativo. Este apartado examina la capacidad de la empresa para dar respuesta a los hallazgos de auditoría, identificando posibles limitaciones en la ejecución de las medidas correctivas y su impacto en la gestión organizacional.

4.2.2.1. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos en CAMOSA desempeña un papel fundamental en la identificación, evaluación y mitigación de amenazas que pueden afectar la estabilidad y eficiencia operativa de la empresa. Un seguimiento adecuado de los hallazgos de auditoría relacionados con la gestión de riesgos permite implementar estrategias correctivas oportunas, fortaleciendo los controles internos y reduciendo la exposición a posibles contingencias. En este apartado, se analiza cómo la empresa aborda la administración de riesgos, evaluando la efectividad de sus procedimientos y la capacidad de respuesta ante situaciones que puedan comprometer su desempeño y sostenibilidad.

BAJO PORCENTAJE DE RECOMENDACIONES IMPLEMENTADAS

Evaluar el bajo porcentaje de implementación de las recomendaciones emitidas tras las auditorías en CAMOSA permite comprender las implicaciones de esta deficiencia en la gestión organizacional. La falta de aplicación efectiva de estas sugerencias incrementa la exposición de la empresa a riesgos no controlados, afectando la solidez de sus procesos internos y el cumplimiento

normativo. Analizar esta problemática facilitará la identificación de factores que obstaculizan la ejecución de mejoras y permitirá desarrollar estrategias para optimizar la adopción de medidas correctivas, garantizando una mayor eficiencia y control en la operación.

Tabla 17. Ítem 1 - Bajo porcentaje de recomendaciones implementadas

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
<p>¿Cómo describiría el grado de implementación de las recomendaciones de los Auditores de Procesos para evitar la materialización de riesgos?</p>	<p>Mire, funciona cuando realmente se llega al punto de ejecución, ¿verdad? Se han implementado muchas de las recomendaciones de los Auditores de Procesos, pero el problema es que, en muchos casos, falta el control interno que asegure su sostenibilidad. Cuando la implementación no va acompañada de un control eficiente, el riesgo sigue presente y puede materializarse. Usted puede escribir el proceso, ejecutarlo y lograr mejoras operativas, pero si no hay un seguimiento periódico y estructurado, la efectividad de esas recomendaciones se debilita con el tiempo. Ahí es donde está la parte crítica: para que la implementación sea realmente sostenible, el control interno tiene que ser constante.</p>	<p>La verdad es que las recomendaciones y la implementación de mejoras no se han llevado a cabo.</p> <p>No cumplimos con ese tema de la implementación, ¿verdad? En los departamentos no hay una posición relevante dentro de la organización que se encargue de garantizar que realmente se implementen las mejoras. Los informes existen y todo, pero no le damos mucha importancia a la implementación.</p> <p>Ahora bien, yo creo que sí. Definitivamente, la opinión de los Auditores es fundamental para que realmente se ejecuten las recomendaciones e implementaciones necesarias.</p> <p>En cuanto al tema de evaluaciones, creo que sí es algo fácil de implementar, pero hace falta darle la debida atención.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El bajo porcentaje de recomendaciones implementadas tras las auditorías realizadas en CAMOSA evidencia una debilidad estructural en la gestión del seguimiento y control de riesgos. La falta de una ejecución efectiva de las mejoras propuestas por los auditores de procesos no solo limita la capacidad de la empresa para corregir deficiencias operativas, sino que también incrementa su exposición a riesgos no controlados. Sin una estrategia clara de implementación de

recomendaciones, las auditorías pierden efectividad y se convierten en ejercicios formales sin un impacto real en la mejora de los procesos internos.

Si bien los procesos pueden documentarse y ejecutarse, la ausencia de un control interno adecuado compromete la sostenibilidad de las operaciones. La Gerente General advierte que, en muchos casos, las actividades avanzan sin una supervisión constante, lo que impide consolidar mejoras a largo plazo. La falta de una estrategia periódica de control interno crea un entorno donde las auditorías no logran generar cambios estructurales dentro de la organización, permitiendo que los mismos riesgos sigan afectando la estabilidad operativa de la empresa.

Desde otro ángulo, el Gerente de Operaciones señala que la empresa no ha priorizado la implementación de las mejoras identificadas en los informes de auditoría. Aunque estos informes están disponibles, no reciben la atención necesaria para garantizar su ejecución. Más allá de la identificación de áreas de mejora, el verdadero desafío radica en la ausencia de una estructura organizativa que asuma la responsabilidad de llevar a cabo las recomendaciones. Además, la falta de un rol específico dentro de los departamentos para supervisar la implementación de las mejoras provoca una desconexión entre la auditoría y la operatividad, dificultando la transformación de las recomendaciones en acciones concretas.

El hecho de que las evaluaciones y recomendaciones de auditoría sean vistas como aspectos secundarios dentro de la empresa expone a CAMOSA a una gestión de riesgos deficiente. Sin una cultura organizacional que priorice la implementación de mejoras, la empresa seguirá operando bajo esquemas que no garantizan la optimización de procesos ni la mitigación de riesgos. La falta de seguimiento a las auditorías representa una falla crítica en la estructura de control interno, lo que incrementa la probabilidad de que la empresa enfrente problemas recurrentes sin mecanismos efectivos para corregirlos.

Tabla 18. Ítem 2 - Bajo porcentaje de recomendaciones implementadas

Pregunta	Respuesta G. G.
<p>¿Se implementa la mayoría de las recomendaciones de los Auditores de Procesos? En caso de ser no, ¿por qué no?</p>	<p>Se implementa, ¿verdad? Pero para mí no es suficiente solo implementarlo. ¿Cómo le digo? O sea, sí podemos llegar a implementar. De hecho, tenemos dos personas trabajando permanentemente en la implementación de procesos y en la mejora continua.</p> <p>Lo que pasa es que también siento que es necesario e imprescindible que los gerentes de área se involucren directamente en la implementación de</p>

Pregunta	Respuesta G. G.
	<p>estos procesos y en el seguimiento de su ejecución. Porque, al final de cuentas, no es responsabilidad ni del área de Auditoría ni del área de Mejora Continua dar supervisión a estos procesos. Sí podría ser responsabilidad de Auditoría Interna en la parte de control interno, pero en realidad la ejecución diaria de los procesos es, para mí, responsabilidad de cada una de las gerencias.</p> <p>Entonces, sí le puedo decir que en la mayoría de los casos se implementa, pero falta esa parte donde el control interno sea riguroso y estricto para mitigar el riesgo detectado al inicio, que fue precisamente la razón por la que se inició el proceso.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La implementación de recomendaciones derivadas de auditorías de procesos es un factor determinante para fortalecer el control interno y mitigar riesgos operativos dentro de una organización. Sin embargo, en CAMOSA, a pesar de que la mayoría de las recomendaciones son ejecutadas, existe una brecha significativa en el seguimiento y supervisión de estos procesos, lo que impide que las mejoras sean sostenibles y efectivas a largo plazo. La falta de un mecanismo riguroso de control interno para garantizar que las recomendaciones implementadas cumplan su propósito expone a la empresa a la recurrencia de problemas que ya habían sido identificados previamente en auditorías.

Aunque las recomendaciones de auditoría suelen implementarse, esto no garantiza un impacto real en la gestión de riesgos ni en la mejora continua. La Gerente General enfatiza que, si bien existe personal dedicado a la implementación de procesos, la supervisión y ejecución de estas recomendaciones no puede depender exclusivamente del área de Auditoría o de Mejora Continua. Para lograr resultados sostenibles, los gerentes de área deben asumir un rol activo en la aplicación y seguimiento de las mejoras. Sin este involucramiento, se genera un vacío de responsabilidad que limita el impacto operativo de las iniciativas correctivas.

Esta situación pone en evidencia que la empresa carece de un modelo de gobernanza estructurado para la implementación y supervisión de mejoras derivadas de auditorías. Sin un marco claro de responsabilidades y sin un control interno estricto que garantice la correcta

ejecución de las recomendaciones, la empresa continúa operando con deficiencias que podrían haber sido corregidas si existiera un seguimiento adecuado.

Según Toalombo Guambugete & Armijo Olvera, (2014), el incumplimiento de las recomendaciones establecidas en auditorías puede derivar en sanciones económicas y afectar la transparencia en la gestión de las entidades, lo que resalta la necesidad de una supervisión estructurada y un marco normativo claro para mitigar estos riesgos.

FALTA DE UN PLAN FORMAL DE SEGUIMIENTO

La ausencia de un plan formal y estructurado para el seguimiento de las recomendaciones derivadas de las auditorías en CAMOSA representa una limitación significativa en la gestión de riesgos y el fortalecimiento del control interno. Sin un mecanismo definido para monitorear la implementación de acciones correctivas, la empresa enfrenta dificultades para mitigar oportunamente los hallazgos detectados, lo que puede comprometer su eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. Analizar esta deficiencia permitirá identificar sus implicaciones y proponer estrategias que optimicen la supervisión y ejecución de las mejoras recomendadas.

Tabla 19. Ítem 1 - Falta de un plan formal de seguimiento

Pregunta	Respuesta G. G.
¿Existe un mecanismo o plan formal para dar seguimiento a las recomendaciones de los Auditores de Procesos y cómo afecta su ausencia la gestión de riesgos?	No creo que exista un plan formal para dar seguimiento a las recomendaciones. Sinceramente, se lo digo, no creo que exista. Eso sí sería algo que tendríamos que implementar.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La falta de un plan formal de seguimiento en la empresa dificulta la implementación efectiva de las recomendaciones de los auditores. Para la Gerente General, esta ausencia de supervisión estructurada no solo impide comprobar si las mejoras se ejecutan, sino que también limita la capacidad de medir su impacto en la reducción de riesgos. Como resultado, muchas soluciones quedan plasmadas únicamente en documentos sin traducirse en acciones concretas, lo que debilita la efectividad del proceso de auditoría y compromete el control interno.

La inexistencia de un plan de seguimiento afecta directamente la gestión de riesgos en la organización, ya que impide que las áreas responsables asuman un compromiso real con la implementación de las mejoras necesarias. Sin un sistema que garantice el monitoreo de los

hallazgos detectados en auditoría, CAMOSA opera con una estructura de control deficiente, donde los problemas pueden persistir sin ser corregidos oportunamente.

La ausencia de un plan formal de seguimiento en CAMOSA para garantizar la implementación efectiva de las recomendaciones de auditoría representa una debilidad en la gestión del control interno y la mitigación de riesgos. Según Millo Carmenate et al., (2017), "realizar el seguimiento del cumplimiento de recomendaciones establecidas en los informes de Auditoría Interna" (p. 62), es una de las funciones esenciales de la Auditoría Interna, ya que permite asegurar que las acciones correctivas sean ejecutadas de manera efectiva y que se minimicen los riesgos operativos. La inexistencia de un mecanismo de supervisión estructurado en CAMOSA impide la validación del impacto de las medidas correctivas, lo que prolonga las deficiencias detectadas y limita la mejora continua. Implementar un sistema de Auditoría Interna con procesos documentados de supervisión permitiría reducir la probabilidad de riesgos operacionales y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

INCIDENCIA DE RIESGOS NO MITIGADOS

La falta de implementación oportuna de las recomendaciones emitidas en las auditorías incrementa la exposición de CAMOSA a riesgos no mitigados, afectando su estabilidad operativa y financiera. Evaluar el impacto de estas deficiencias permite comprender cómo la ausencia de acciones correctivas debilita los mecanismos de control, incrementa la vulnerabilidad ante contingencias y compromete la eficiencia organizacional. Este análisis busca identificar los efectos de los riesgos no gestionados y proponer estrategias que fortalezcan la capacidad de respuesta de la empresa frente a posibles amenazas.

Tabla 20. Ítem 1 - Incidencia de riesgos no mitigados

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Qué riesgos operativos se han materializado por la falta de un seguimiento adecuado?	Sí, sí se han materializado algunos riesgos, aunque no han sido de gran relevancia hasta ahora. Sin embargo, el factor humano sigue siendo un desafío importante, ya que los errores operativos derivados de la falta de seguimiento pueden afectar la eficiencia y confiabilidad del sistema interno. La ausencia de controles periódicos permite que ciertas fallas persistan, lo que en algún momento podría generar impactos más significativos si no se toman medidas correctivas a tiempo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Algunos riesgos han llegado a materializarse debido a deficiencias en el sistema interno de control, aunque el Gerente de Operaciones no los considera de gran relevancia. Sin embargo, su postura refleja la falta de mecanismos para evaluar el impacto real de estos incidentes en la empresa, lo que podría subestimar su gravedad. La ausencia de un sistema formalizado para monitorear los riesgos no mitigados dificulta la implementación de estrategias efectivas para evitar su recurrencia, dejando la operatividad de la empresa expuesta a fallas que podrían haberse corregido con un seguimiento adecuado.

Uno de los factores mencionados como determinantes en la persistencia de estos riesgos es el rol del factor humano, el cual representa un desafío constante para la optimización del control interno. La falta de procedimientos estructurados y la dependencia de acciones individuales sin un marco de supervisión formalizado generan inconsistencias en la mitigación de riesgos, lo que impide que la empresa logre establecer una gestión efectiva de prevención. Sin una estrategia clara que garantice la corrección de deficiencias operativas, CAMOSA sigue enfrentando desafíos en la estabilidad y seguridad de sus procesos internos, lo que incrementa la posibilidad de que errores no detectados generen pérdidas económicas o afectaciones en la calidad de sus operaciones.

Tabla 21. Ítem 2 - Incidencia de riesgos no mitigados

Pregunta	Respuesta G. O.
<p>¿Se han mitigado la mayoría de los riesgos identificados por los Auditores de Procesos?</p>	<p>¿Sí se ha mitigado alguno? Sí, sí se ha mitigado. Por ejemplo, en el tema de recomendaciones sobre inventario, creo que eso ha funcionado bastante bien.</p> <p>Sin embargo, hay muchas cosas que todavía no se hacen. Por ejemplo, en la parte operativa, no se realizan revisiones y tampoco hay muchas recomendaciones en ese aspecto.</p> <p>Pero en cuanto a inventario, creo que sí se ha manejado muy bien y ha funcionado.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones reconoce que ciertas recomendaciones han sido efectivas, particularmente en el área de inventario, donde las medidas implementadas han logrado un manejo adecuado. Sin embargo, también señala que, en otras áreas, como la operativa, no se han realizado las revisiones necesarias, ni se han emitido suficientes recomendaciones para mejorar los controles

internos. Esta situación evidencia una implementación parcial de las acciones correctivas derivadas de auditoría, lo que deja brechas significativas en la gestión del riesgo organizacional.

El hecho de que algunos riesgos hayan sido mitigados en áreas específicas, pero otros continúen sin atención, indica una falta de consistencia en la aplicación de controles internos en CAMOSA. La ausencia de un enfoque estructurado para la gestión integral de riesgos limita la capacidad de la empresa para reducir su exposición a fallos operativos y administrativos. Sin una cultura organizacional que priorice la implementación uniforme de recomendaciones en todas las áreas de la empresa, los esfuerzos de auditoría seguirán siendo fragmentados, afectando la estabilidad y eficiencia de la operación.

4.2.2.2. EFECTIVIDAD OPERATIVA

La efectividad operativa en CAMOSA está estrechamente relacionada con la capacidad de la empresa para ejecutar sus procesos de manera eficiente, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la optimización de recursos. Un seguimiento adecuado a las recomendaciones de auditoría permite mejorar la calidad de las operaciones, fortalecer el control interno y minimizar riesgos que puedan afectar el desempeño organizacional. En este apartado, se analiza el impacto de la implementación de medidas correctivas en la eficiencia de los procesos, identificando posibles deficiencias y oportunidades de mejora para garantizar una gestión más ágil.

RETRASOS EN LA CORRECCIÓN DE FALLAS

La demora en la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías en CAMOSA representa un obstáculo para la corrección oportuna de fallas operativas. La falta de una respuesta inmediata a los hallazgos identificados puede agravar problemas existentes, comprometiendo la eficiencia de los procesos y aumentando la exposición a riesgos. Analizar estas demoras permitirá comprender sus causas, evaluar su impacto en la operatividad de la empresa y proponer estrategias que agilicen la ejecución de acciones correctivas, garantizando una mejora continua en la gestión organizacional.

Tabla 22. Ítem 1 - Retrasos en la corrección de fallas

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Cuánto tiempo se demora, en términos cualitativos, en corregir las fallas señaladas por los Auditores de Procesos, y cómo afecta esto la operatividad?	Pues, en cuanto a las recomendaciones sobre las fallas, definitivamente la implementación suele ser muy tardada, ¿verdad? Muchas veces, esto se debe a que algunos colaboradores no asumen su responsabilidad ni cumplen con sus asignaciones como deberían. Existe una tendencia a buscar atajos en los procesos para hacer el trabajo más fácil, pero eso retrasa la corrección de fallas y afecta la operatividad. La demora en la implementación de mejoras hace que los mismos errores se repitan, lo que impacta en la eficiencia y sostenibilidad de los procesos.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones reconoce que la implementación de correcciones es tardía y atribuye parte del problema a la falta de compromiso de los colaboradores en asumir sus responsabilidades dentro del proceso. Señala que en la empresa existe una tendencia a omitir ciertos procedimientos para agilizar tareas, lo que termina afectando la capacidad de la organización para corregir fallas de manera estructurada y eficiente. Esta declaración evidencia una cultura organizacional que prioriza la inmediatez sobre la rigurosidad en la ejecución de procesos, lo que genera inconsistencias en la aplicación de controles internos y dificulta la mitigación de riesgos de manera sistemática.

Tabla 23. Ítem 2 - Retrasos en la corrección de fallas

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Cómo calificaría el tiempo de corrección de fallas?	Si tuviera que calificarlo, le daría un 5, muy tardado el tiempo de corrección. Esta demora impacta directamente en la operatividad, ya que los errores persisten por más tiempo del debido, afectando la eficiencia de los procesos y generando retrabajos que podrían evitarse con una respuesta más ágil.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El hecho de que el tiempo de corrección de fallas sea calificado como "muy alto" sugiere que CAMOSA no cuenta con un esquema definido para garantizar la implementación ágil y efectiva de mejoras derivadas de auditorías. La ausencia de un sistema de rendición de cuentas y supervisión de avances en la ejecución de recomendaciones refuerza un ciclo de ineficiencia que impacta directamente la estabilidad operativa de la empresa. Sin una estrategia clara para reducir

estos retrasos, la organización continuará enfrentando problemas recurrentes que afectan su competitividad y capacidad de adaptación a un entorno empresarial cada vez más exigente.

Como señalan los autores, Según Carrión et al., (2017):

La Auditoría Interna de la empresa tiene la obligación de evaluar el desempeño general en términos no solo de las metas presentes sino también de las futuras. La responsabilidad principal del área de auditoría es la de promocionar eficiencia en cada una de las áreas de la organización (p. 911).

La ausencia de un sistema de rendición de cuentas y supervisión refuerza un ciclo de ineficiencia que impacta directamente la estabilidad operativa de la empresa. Sin una estrategia clara para reducir estos retrasos, la organización continuará enfrentando problemas recurrentes que afectan su competitividad y capacidad de adaptación a un entorno empresarial cada vez más exigente.

REPETICIÓN DE INCIDENCIAS

La recurrencia de incidencias detectadas en las auditorías internas de CAMOSA evidencia deficiencias en la implementación de acciones correctivas y en el fortalecimiento del control interno. Identificar la frecuencia y las causas principales de estas reincidencias es clave para comprender su impacto en la eficiencia operativa y en la optimización de procesos. Un análisis detallado permitirá detectar patrones, evaluar las debilidades en los mecanismos de seguimiento y proponer estrategias para prevenir la repetición de fallas, garantizando así una mejora continua en la gestión organizacional.

Tabla 24. Ítem 1 - Repetición de incidencias

Pregunta	Respuesta G. O.
¿Con qué frecuencia se repiten las mismas incidencias o errores operativos a pesar de las recomendaciones, y qué impacto tiene esto en la eficiencia operativa?	Eso sucede casi diariamente; es parte del día a día de todos los usuarios. La falta de supervisión es una de las principales razones por las que estos errores operativos siguen repitiéndose, a pesar de las recomendaciones. Esto impacta directamente en la eficiencia operativa, ya que genera retrabajos, reduce la productividad y afecta la calidad del servicio. Si no se refuerza el seguimiento desde la dirección, será difícil reducir estas incidencias y lograr una mejora sostenida en los procesos.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones indica que la repetición de incidencias es un problema diario en la empresa, lo que evidencia una falta de control sobre la ejecución de tareas y la implementación de recomendaciones previas. Además, atribuye esta problemática a la deficiencia en la supervisión por parte de la dirección, lo que sugiere que la empresa carece de un liderazgo efectivo en la gestión del cumplimiento normativo y la mejora continua. Sin una supervisión activa y un sistema de rendición de cuentas, los errores operativos seguirán ocurriendo de manera sistemática, generando ineficiencias que impactan la productividad y rentabilidad del negocio.

El hecho de que las incidencias ocurran de forma cotidiana sin un control efectivo genera un efecto acumulativo de fallas que pueden traducirse en pérdidas económicas y afectaciones en la calidad del servicio. Sin un mecanismo de supervisión que asegure la implementación efectiva de las recomendaciones de auditoría, CAMOSA continuará enfrentando un ciclo de errores repetitivos que dificultan la optimización de sus procesos internos y limitan su competitividad en el mercado.

IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE PROCESOS

Los retrasos en la implementación de recomendaciones de auditoría y la recurrencia de incidencias en CAMOSA impactan directamente la eficiencia operativa, afectando tanto la productividad como la calidad de los procesos. Estas deficiencias pueden generar ineficiencias, costos adicionales y una disminución en la capacidad de respuesta de la empresa ante posibles riesgos. Analizar estas afectaciones permitirá identificar sus implicaciones económicas y operativas, así como proponer estrategias para optimizar la gestión de procesos, fortalecer el control interno y mejorar el desempeño organizacional.

Tabla 25. Ítem 1 - Impacto en la productividad y calidad de procesos

Pregunta	Respuesta G. O.
<p>¿Considera que la productividad y calidad de los procesos se ven afectadas por la falta de seguimiento?</p>	<p>Claro que sí, sí afecta mucho. Volvemos a lo mismo, trabajamos mucho en los procesos, pero mientras no los divulguemos, no los pongamos en práctica y no los implementemos, esto va a continuar igual.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones señala que, a pesar de que se trabaja en la mejora de procesos, la falta de una estructura que garantice su implementación efectiva perpetúa los mismos errores. Esto sugiere una ausencia de liderazgo en la gestión del cambio, donde las recomendaciones no se

materializan en acciones concretas. La falta de seguimiento y monitoreo adecuado provoca que los esfuerzos realizados para mejorar los procesos se diluyan, manteniendo a la empresa en un ciclo de baja productividad e ineficiencia.

El impacto de esta problemática se extiende más allá de la operatividad interna, afectando la calidad del servicio y la percepción de confiabilidad de la empresa. Sin un mecanismo sólido para la implementación de mejoras, CAMOSA continuará enfrentando dificultades para optimizar su desempeño y mantenerse competitiva en su sector. La ausencia de una cultura organizacional orientada a la ejecución de estrategias correctivas refuerza la inercia operativa, limitando el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Tabla 26. Ítem 2 - Impacto en la productividad y calidad de procesos

Pregunta	Respuesta G. O.
<p>¿De qué forma afecta la falta de seguimiento a la productividad y la calidad de los procesos en CAMOSA?</p>	<p>¿Puede afectar el tema de seguimiento? Sí, afecta mucho. Y en CAMOSA, el impacto es grande, ¿verdad? Los errores que siempre corregimos al final de un período son terribles y afectan mucho los resultados.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Gerente de Operaciones reconoce que el impacto de esta deficiencia es considerable dentro de la empresa, enfatizando que los errores que se identifican tardíamente tienen un efecto negativo sobre los resultados operacionales. La falta de un monitoreo continuo impide la identificación y mitigación temprana de problemas, lo que reduce la capacidad de respuesta de la organización y dificulta la implementación efectiva de estrategias de mejora. En este sentido, la empresa no solo enfrenta desafíos operativos, sino también un deterioro en su capacidad para ofrecer un servicio eficiente y competitivo.

La persistencia de esta problemática refleja una debilidad estructural en la gestión interna de CAMOSA, donde la ausencia de mecanismos de control adecuados limita la efectividad de cualquier iniciativa de mejora. Sin un sistema de supervisión y evaluación continuo, la empresa se enfrenta a un ciclo constante de corrección de errores que podría evitarse con una estrategia más proactiva en la gestión de la calidad y la productividad.

4.2.3. DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS AUDITORES DE PROCESOS

La comunicación interna y la retroalimentación efectiva son elementos fundamentales para garantizar que los hallazgos de auditoría en CAMOSA se traduzcan en mejoras operativas concretas. Sin embargo, las deficiencias en estos procesos pueden limitar la comprensión y aplicación de las recomendaciones emitidas, reduciendo el impacto de las auditorías en la eficiencia organizacional. Este apartado analiza las fallas en los mecanismos actuales de comunicación y retroalimentación, evaluando cómo estas debilidades afectan la implementación de acciones correctivas y la optimización de los procesos internos.

4.2.3.1. RETROALIMENTACIÓN Y USO DE RESULTADOS

La retroalimentación efectiva y el aprovechamiento de los resultados de auditoría son esenciales para la mejora continua en CAMOSA. La manera en que se comunican y utilizan los hallazgos influye directamente en la capacidad de la empresa para corregir deficiencias, optimizar procesos y fortalecer su control interno. Un uso inadecuado o una retroalimentación deficiente pueden generar retrasos en la implementación de mejoras y limitar el impacto positivo de las auditorías. Este apartado analiza cómo se gestionan actualmente los resultados, identificando oportunidades para optimizar su aplicación en la toma de decisiones y en la eficiencia operativa.

INTEGRACIÓN DE RESULTADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Evaluar cómo los resultados generados por los auditores de procesos en CAMOSA se integran efectivamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas, determinando el grado de aprovechamiento y utilidad real de la información obtenida.

Tabla 27. Ítem 1 - Integración de resultados en la toma de decisiones

Pregunta	Respuesta G. G.
¿En qué medida se integran los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones	Sí, definitivamente. Mire, los resultados de los Auditores de Procesos sí tienen impacto en la toma de decisiones estratégicas, aunque su grado de integración varía según la naturaleza de las recomendaciones y la prioridad que se les asigne dentro de la empresa. Como representamos marcas de renombre mundial, como John Deere y Mack, seguimos ciertos procesos que ellos implementan para todos los distribuidores. Es decir, establecen un estándar de ejecución que debe aplicarse en todas las operaciones, similar a una franquicia, por darle un ejemplo.

Pregunta	Respuesta G. G.
<p>estratégicas, y se percibe que su falta afecta la mejora continua?</p>	<p>Por ejemplo, en el caso de la integración de clientes nuevos a la base de datos, estos fabricantes establecen un proceso específico que se debe seguir paso a paso. Inicialmente, estos procesos nos los explican en reuniones, y a partir de ahí se van definiendo y ajustando a la operación interna de nuestra empresa. Sin embargo, aunque la implementación de mejores prácticas provenientes de otros distribuidores ha generado impactos positivos, no basta con definir e implementar los procesos si no se les da continuidad.</p> <p>Aquí es donde entra el papel clave de la Auditoría de Procesos en la mejora continua. Cuando los resultados de las auditorías se integran efectivamente en la estrategia, se logra mayor eficiencia operativa y se minimiza la repetición de errores. Sin embargo, cuando estas recomendaciones no se priorizan o no se les da el debido seguimiento, se generan retrasos en la optimización de los procesos, lo que puede afectar la competitividad y la calidad del servicio.</p> <p>Pienso que una buena idea para fortalecer la integración de las auditorías en la estrategia empresarial podría ser establecer una certificación periódica del cumplimiento de los procesos. Esto no solo ayudaría a garantizar su continuidad, sino que también fomentaría una cultura de mejora constante.</p> <p>Por ejemplo, en el caso de la marca Mack, ellos tienen un programa de implementación de procesos llamado Símbolos de Excelencia, que detalla aproximadamente 57 procesos que abarcan desde la forma en que deben estacionarse los vehículos de los empleados hasta la estructuración de las bahías de los talleres. Este enfoque está orientado a garantizar altos estándares de calidad y eficiencia operativa.</p> <p>Cada año, Mack nos realiza una auditoría y cuenta con un sistema de recompensas basado en el nivel de cumplimiento de estos procesos. Dependiendo del grado de cumplimiento, se otorgan clasificaciones de bronce, plata, oro o platino. Este sistema no solo promueve la implementación efectiva de las recomendaciones, sino que también genera una motivación constante dentro de la empresa para mejorar y alcanzar la mejor calificación posible.</p> <p>Entonces, sí considero que la integración de los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas es clave para la mejora continua. Sin embargo, su efectividad depende de un esfuerzo conjunto de todas las áreas, ya que esto no puede depender únicamente de una persona o de un solo departamento. Debe ser un compromiso compartido que garantice la sostenibilidad de los procesos dentro de la estructura de la compañía.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La integración de los resultados obtenidos por los auditores de procesos en la toma de decisiones estratégicas y operativas en CAMOSA no se encuentra completamente estructurada, lo que limita el impacto real de las mejoras implementadas. El Gerente General reconoce la influencia positiva de las mejores prácticas adoptadas de distribuidores globales como John Deere y Mack, también señala que definir e implementar procesos no es suficiente si no se garantiza su continuidad dentro de la organización. Este aspecto subraya una deficiencia en la retroalimentación efectiva y en el seguimiento de los procesos establecidos, lo que afecta la sostenibilidad de las mejoras y la estandarización operativa.

La falta de un mecanismo formal de integración de los hallazgos de auditoría en la toma de decisiones estratégicas representa una barrera para la mejora continua. La empresa ha identificado programas externos, como el modelo de auditorías anuales de Mack, que generan incentivos a través de recompensas basadas en el cumplimiento de procesos. Sin embargo, en el contexto interno de CAMOSA, no se cuenta con un sistema equivalente que asegure que las auditorías y sus recomendaciones se traduzcan en acciones permanentes y estructuradas.

Además, la inexistencia de una certificación periódica del cumplimiento de procesos dentro de la organización genera dificultades para mantener prácticas estándar a largo plazo. La falta de un compromiso colectivo y la dependencia de iniciativas individuales reducen la eficacia de las decisiones operativas derivadas de los procesos de auditoría. La ausencia de una cultura organizacional que fomente el uso sistemático de los resultados de auditoría en la planificación estratégica compromete la eficiencia global de la empresa, dejando a CAMOSA en una posición vulnerable frente a la variabilidad de sus procesos y la falta de uniformidad en la toma de decisiones clave.

Tabla 28. Ítem 2 - Integración de resultados en la toma de decisiones

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
¿Existe un proceso formal de evaluación de la efectividad de los canales de comunicación?	No, no existe un proceso formal de evaluación de los canales de comunicación. Pienso que, en cuanto a canales de comunicación, sí los hay, ¿verdad? Porque, con la tecnología actual, no podemos decir que no existen.	Pues no, creo que no existe, ¿verdad? La comunicación clara y eficaz, tanto de parte de Auditoría como de todos en general, no está bien establecida. Ahora, en cuanto a la comunicación de los auditores, sí creo que existe. El problema es que, cuando el informe llega a las

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
	<p>Sin embargo, creo que para que estos canales realmente funcionen, deben estar bien definidos. No solo es importante el canal por donde va a fluir la información, sino también la forma en que se transmite y quiénes son los actores dentro de esos canales.</p> <p>Porque sin estas tres partes, los canales de comunicación terminan siendo algo muy abierto, ¿verdad?</p> <p>Por eso, es necesario definirlos como una especie de embudo de comunicación, para garantizar que la información fluya de manera efectiva.</p>	<p>personas correspondientes, no pasa absolutamente nada, no le dan seguimiento.</p> <p>Bueno, yo creo que el tema de seguimiento siempre va a ser muy importante en todo momento, ¿verdad?</p> <p>Las recomendaciones de Auditoría deben aplicarse e implementarse de inmediato para evitar que los errores o las situaciones que se presentan sean recurrentes. Creo que eso es algo fundamental.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La inexistencia de un proceso formal para evaluar la efectividad de los canales de comunicación en CAMOSA representa una debilidad significativa dentro de la organización. Si bien existen canales de comunicación disponibles, la falta de una estructura clara en su uso y seguimiento limita la transmisión eficiente de información clave. El Gerente General reconoce que, aunque la tecnología permite la existencia de diversos medios de comunicación, estos no han sido definidos adecuadamente en términos de flujo, actores involucrados y métodos de transmisión. Esto genera un problema de comunicación abierta, donde la información no siempre llega de manera efectiva a quienes deben actuar en consecuencia.

Por otro lado, el Gerente de Operaciones enfatiza que la comunicación de los auditores existe, pero que la falta de seguimiento impide que las recomendaciones generadas a partir de los informes de auditoría se traduzcan en acciones correctivas oportunas. La ausencia de un mecanismo que garantice la implementación inmediata de estas recomendaciones incrementa la probabilidad de recurrencia de errores y fallas operativas. Este problema no solo afecta la eficiencia de los procesos, sino que también impacta negativamente en la gestión de riesgos dentro de la organización.

La falta de un sistema de monitoreo y evaluación de la comunicación compromete la capacidad de CAMOSA para reaccionar ante hallazgos críticos de auditoría. Sin una estructura que regule la circulación de la información y asegure su adecuada recepción y aplicación, las decisiones estratégicas pueden verse afectadas por la falta de datos oportunos y precisos. Esto resalta la necesidad de establecer protocolos formales de comunicación que no solo definan los canales a utilizar, sino que también incluyan mecanismos de retroalimentación y seguimiento que aseguren que la información fluya de manera efectiva y se traduzca en acciones concretas.

SEGUIMIENTO A LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Evaluar el seguimiento que CAMOSA realiza sobre la efectividad y claridad en la comunicación de los resultados de auditoría es clave para garantizar que las áreas involucradas comprendan y apliquen las recomendaciones de manera oportuna. Deficiencias en la transmisión de esta información pueden generar interpretaciones erróneas, retrasos en la implementación de mejoras y una disminución en la eficiencia operativa. Este análisis permitirá identificar áreas críticas que requieren optimización en la gestión de la información, fortaleciendo así la capacidad de respuesta y la calidad de los procesos internos.

Tabla 29. Ítem 1 - Seguimiento a la efectividad de la comunicación

Pregunta	Respuesta G. G.	Respuesta G. O.
¿Se evalúa de forma sistemática la efectividad de los canales de comunicación y retroalimentación de los resultados de los Auditores de Procesos, y cómo se utiliza esta evaluación para mejorar procesos?	No Aplica	No Aplica

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La falta de un proceso formal para evaluar la efectividad de los canales de comunicación en CAMOSA representa una debilidad en la gestión organizacional, tal como lo indican las declaraciones anteriores de la Gerente General y el Gerente de Operaciones. Aunque la empresa cuenta con medios tecnológicos para la comunicación, estos no están claramente estructurados en términos de flujo de información, actores responsables y métodos de transmisión. Esta carencia impide que la información fluya de manera eficiente y llegue a las personas responsables de tomar decisiones o ejecutar acciones correctivas.

La inexistencia de un mecanismo de monitoreo y evaluación compromete la capacidad de CAMOSA para garantizar la implementación efectiva de las recomendaciones de Auditoría. La

falta de seguimiento provoca que la información derivada de los informes no genere cambios sustanciales, lo que afecta la eficiencia de los procesos y la gestión de riesgos. Como se mencionó en la respuesta del Gerente de Operaciones, cuando los informes de auditoría llegan a los responsables, no se les da el seguimiento necesario para asegurar su aplicación. Esta deficiencia impide la mejora continua y aumenta la probabilidad de recurrencia de problemas operativos dentro de la organización.

Para corregir esta situación, es esencial establecer un protocolo que defina claramente los canales de comunicación, los mecanismos de retroalimentación y los criterios de seguimiento. Esto garantizaría que la información fluya de manera estructurada y que las recomendaciones de Auditoría sean implementadas de manera oportuna. Sin estos elementos, cualquier intento de evaluación carecería de parámetros claros y no proporcionaría información útil para la optimización de los procesos internos.

4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS

En esta sección se analizan cuantitativamente aspectos clave de la gestión del control interno, el cumplimiento normativo, el seguimiento de auditorías y la comunicación organizacional en CAMOSA. Además, se evalúa el impacto que tiene la ausencia de un departamento formalizado de Auditoría Interna sobre estos factores críticos. Para ello, se establecieron variables estructuradas en dimensiones e indicadores específicos, permitiendo una identificación precisa de las áreas prioritarias para la mejora organizacional.

El estudio se llevó a cabo mediante encuestas aplicadas al staff gerencial de CAMOSA, compuesto por ocho gerentes de los departamentos auditados. Su participación fue clave para obtener una perspectiva detallada sobre el estado actual del control interno y la efectividad de los procesos de auditoría, permitiendo un análisis más profundo de las deficiencias y oportunidades de mejora en la gestión organizacional.

4.3.1. AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Esta variable tiene como objetivo cuantificar y documentar el impacto que genera la falta de un departamento formalizado de Auditoría Interna en la operatividad y eficiencia organizacional de CAMOSA. En particular, se analizan las limitaciones que esta ausencia impone sobre el control interno y el cumplimiento normativo, afectando la capacidad de la empresa para gestionar riesgos y garantizar procesos óptimos.

Para una evaluación integral, se establecieron indicadores organizados en dimensiones estratégicas, permitiendo un análisis detallado de las deficiencias detectadas y proporcionando una base sólida para la identificación de oportunidades de mejora.

4.3.1.1. CONTROL

Esta dimensión tiene como propósito evaluar, mediante un enfoque cuantitativo, las limitaciones operativas en la supervisión, monitoreo, integración y retroalimentación de los controles internos en CAMOSA. A través del análisis de datos, se busca identificar la efectividad de los mecanismos de control implementados y detectar posibles deficiencias que afecten la gestión organizacional. La medición se llevó a cabo considerando tres indicadores clave, los cuales permiten obtener una visión precisa del desempeño y la solidez de los procesos de control interno.

DEFICIENTE SUPERVISIÓN DE CONTROLES INTERNOS

Este indicador cuantifica el nivel de vigilancia ejercido sobre los controles internos en CAMOSA, evidenciando deficiencias que afectan la detección oportuna de errores y la prevención de riesgos operativos. Los resultados obtenidos reflejan cómo la falta de supervisión efectiva impacta negativamente en la eficiencia del negocio, limitando la capacidad de respuesta ante posibles irregularidades y comprometiendo la estabilidad operativa de la empresa.

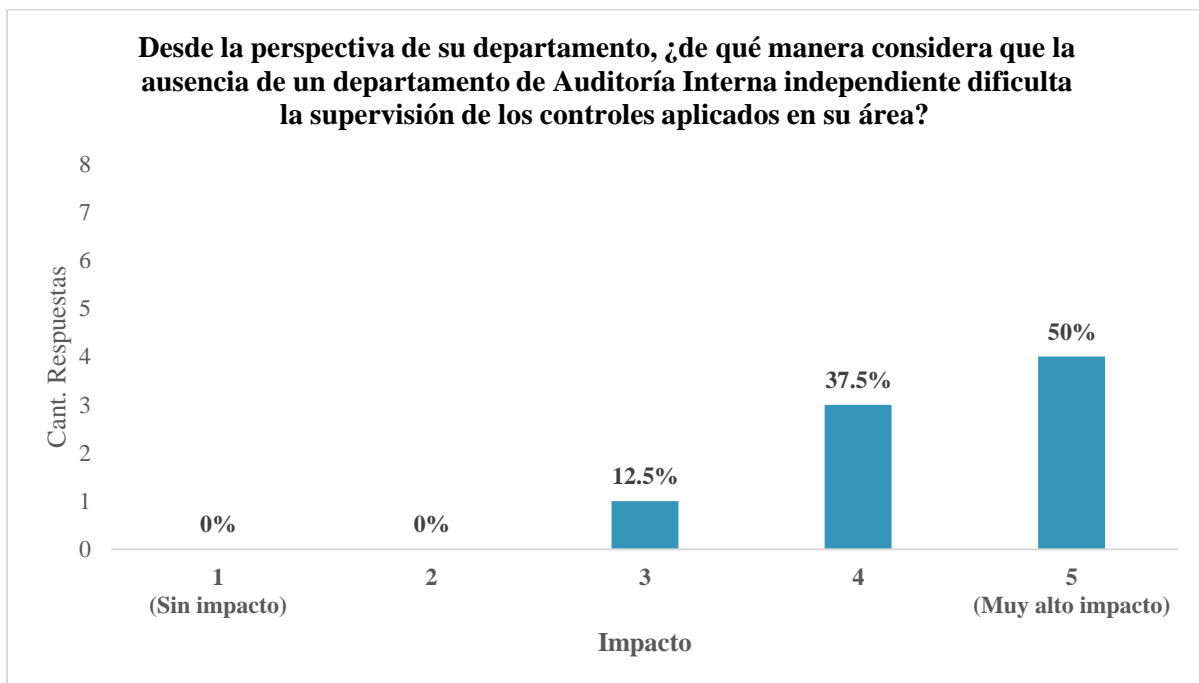


Ilustración 4. Ausencia de Auditoría Interna y supervisión de controles

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Al evaluar los resultados obtenidos en relación con la percepción que tienen los colaboradores sobre cómo la ausencia de un Departamento de Auditoría Interna independiente dificulta la supervisión efectiva de los controles en CAMOSA, destaca significativamente la puntuación más alta, con un 50% (4 respuestas) que seleccionó el nivel 5 (muy alto impacto). Este resultado refleja claramente que existe una preocupación considerable entre los colaboradores respecto a la falta de independencia en la Auditoría Interna, interpretándose como un aspecto crítico dentro de la empresa que compromete directamente la eficiencia y objetividad de la supervisión y control interno.

Adicionalmente, un 37.5% (3 respuestas) seleccionó un nivel alto (nivel 4), reforzando la percepción negativa respecto a esta ausencia. La suma de estos dos valores indica que la mayoría de los encuestados (87.5%) considera que la falta de un departamento de Auditoría Interna independiente es un factor altamente perjudicial para el desarrollo de controles internos eficientes en CAMOSA. Este resultado se respalda con los hallazgos de Imdieke et al., (2021), quienes demostraron que las empresas sin auditorías internas formales experimentan una reducción significativa en la eficiencia operativa y financiera, así como una menor capacidad para detectar y corregir errores a tiempo.

Esta situación puede deberse a que, al carecer de independencia organizacional, los auditores de procesos podrían verse influenciados por decisiones gerenciales, limitando su capacidad de emitir opiniones objetivas y actuar de manera eficaz ante irregularidades. Además, la percepción generalizada sobre esta debilidad estructural sugiere que no se han implementado mecanismos claros para garantizar la independencia funcional, lo que refuerza aún más la necesidad urgente de formalizar dicha independencia dentro de la empresa para mejorar el monitoreo, supervisión y control interno.

En consecuencia, resulta evidente que la empresa requiere priorizar el establecimiento de un departamento formal e independiente de Auditoría Interna, lo cual favorecerá un entorno más transparente, confiable y eficaz en la supervisión y control de sus procesos operativos.

ESCASO MONITOREO Y RETROALIMENTACIÓN

El monitoreo insuficiente de los controles internos y la falta de una retroalimentación efectiva en CAMOSA dificultan la detección y corrección oportuna de deficiencias en los procesos. Este indicador permite medir el grado de seguimiento aplicado a las auditorías internas,

evidenciando vacíos en la supervisión que pueden derivar en fallos recurrentes y una menor capacidad de respuesta ante riesgos operativos. La ausencia de mecanismos estructurados de evaluación impacta directamente en la mejora continua y en la optimización del control organizacional.

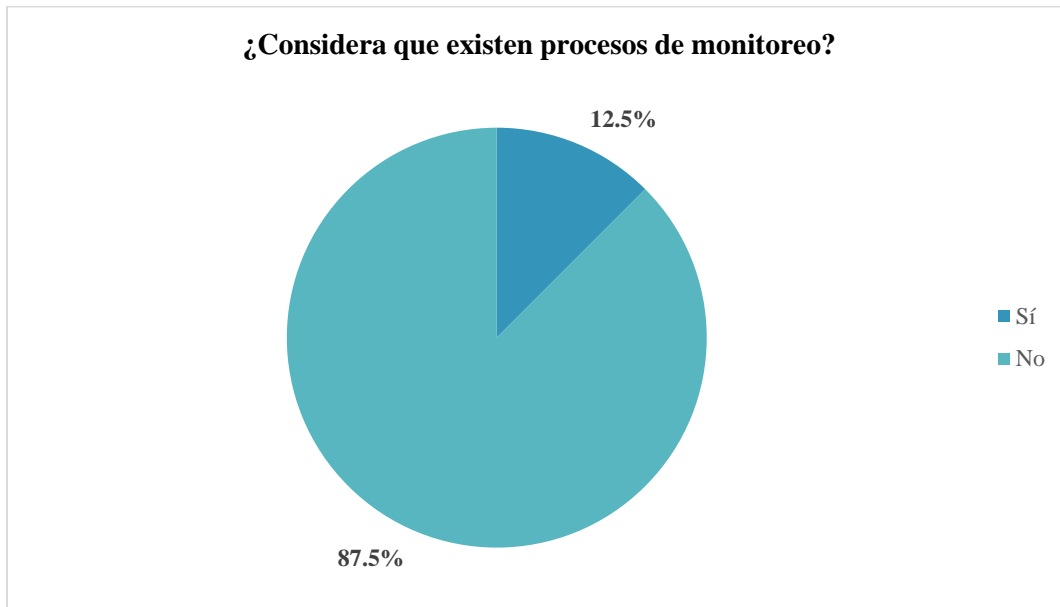


Ilustración 5. Procesos de monitoreo

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados obtenidos reflejan una situación alarmante, ya que el 87.5% de los encuestados afirmaron que no existen procesos formales de monitoreo. Este alto porcentaje negativo revela una importante debilidad en los mecanismos de supervisión continua dentro de CAMOSA, lo que podría estar ocasionando deficiencias en la detección temprana de problemas operativos y un retraso considerable en la toma de acciones correctivas. Esta falta de procesos definidos de monitoreo representa un riesgo significativo para la organización, dado que la ausencia de controles formales deja a la empresa expuesta a posibles incumplimientos normativos y errores operativos recurrente Alshaiti, (2023), quien enfatiza que un sistema de control interno eficiente, acompañado de procedimientos continuos de monitoreo y retroalimentación constante, permite reducir significativamente las fallas operativas, errores materiales y fraudes, garantizando una mejor gobernanza organizacional y la eficiencia operativa. Es imperativo para CAMOSA considerar la implementación urgente de sistemas formales de monitoreo para minimizar estos riesgos operativos y aumentar la eficacia general en la gestión de Auditoría Interna.

Esto refleja claramente que la falta de una estructura formal e independiente para la Auditoría Interna está siendo percibida por los colaboradores como una limitación significativa en la supervisión efectiva de los controles internos aplicados en las áreas. Este resultado es preocupante para la empresa, ya que denota un nivel alto de vulnerabilidad operacional debido a la ausencia de una Auditoría Interna robusta que asegure la integridad y eficiencia de los procesos internos.

Con estos análisis se concluye el estudio correspondiente a los indicadores "Deficiente supervisión de controles internos" y "Escaso monitoreo y retroalimentación". A continuación, se procederá con el análisis del siguiente indicador definido en la investigación.

DIFICULTAD EN LA INTEGRACIÓN DE CONTROLES

Este indicador cuantifica los obstáculos que enfrenta CAMOSA al coordinar e integrar de manera eficiente sus controles internos. La ausencia de una unidad centralizada para la gestión de estos mecanismos genera una estructura fragmentada, dificultando la supervisión efectiva y aumentando la exposición a riesgos operativos. Los datos obtenidos reflejan cómo la falta de cohesión en los controles impacta la capacidad de la empresa para garantizar procesos eficientes y mitigar vulnerabilidades dentro de su estructura organizativa.

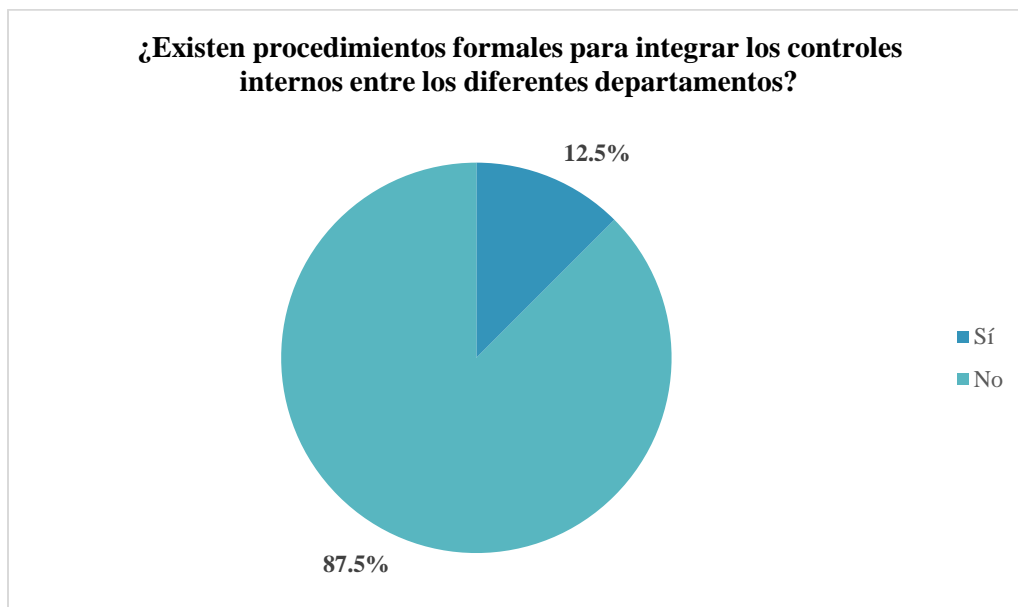


Ilustración 6. Procedimientos formales para los controles internos

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Se evidencia una tendencia considerablemente negativa: el 87.5% de los encuestados afirman rotundamente que no existen procesos de monitoreo claros y definidos dentro de la organización. Esta respuesta, que constituye la mayoría significativa de las percepciones, revela un panorama interno preocupante respecto al seguimiento continuo de las operaciones internas. Asimismo, McGladrey, (2023), a través de un estudio reciente, confirmó que las empresas con información fragmentada experimentaron mayor frecuencia de brechas de seguridad y vulnerabilidades operativas, reafirmando que la ausencia de un enfoque integrado limita considerablemente la capacidad preventiva y correctiva de la organización. La ausencia de procesos formales de monitoreo implica que la empresa no está aplicando adecuadamente una retroalimentación sistemática sobre sus controles, lo cual incrementa el riesgo de incumplimiento y fallas operativas reiteradas debido a la falta de acciones preventivas.

Esta ausencia es un indicativo preocupante de la falta de coordinación interdepartamental, lo que genera una fragmentación operacional interna. La consecuencia directa es la vulnerabilidad frente a inconsistencias y errores frecuentes en los procesos operativos y administrativos, agravando aún más las deficiencias en la gestión de riesgos en CAMOSA.

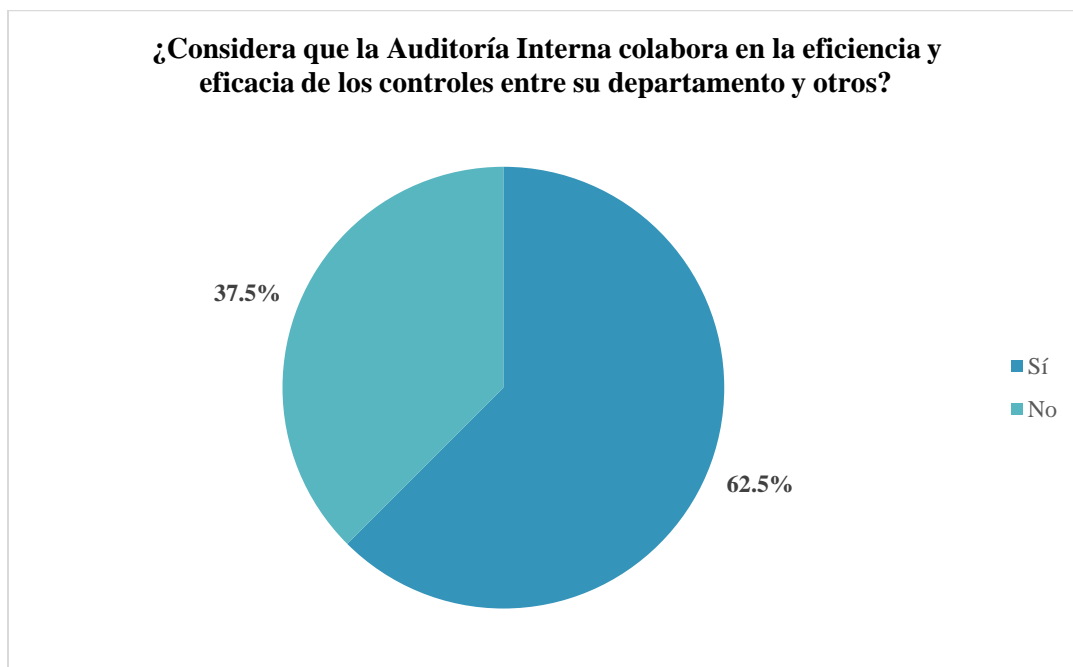


Ilustración 7. Colaboración de la Auditoría Interna en los controles

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Por un lado, el 62.5% de los encuestados considera que la Auditoría Interna colaboraría en la eficiencia y eficacia de los controles entre su departamento y otros, lo cual sugiere que existe una percepción positiva sobre la utilidad de la función de auditoría en la organización. Esta mayoría representa una evidencia de que las acciones implementadas por la Auditoría Interna pueden tener impacto favorable sobre los procesos de control, contribuyendo a la articulación y coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

En síntesis, los resultados cuantitativos permiten concluir que la ausencia de un departamento formal de Auditoría Interna y la deficiente integración de controles internos representan un panorama negativo en cuanto a control y supervisión interna en CAMOSA. Esto podría explicar las debilidades observadas a nivel operativo y administrativo, afectando gravemente la capacidad de respuesta ante situaciones críticas y el adecuado control preventivo de riesgos internos. La organización se enfrenta, por lo tanto, a un escenario que urge resolver mediante el fortalecimiento y formalización del control interno independiente para mejorar su eficiencia operativa.

Una vez analizados y evaluados estos indicadores en la dimensión de Control, se procederá a continuación con la dimensión Cumplimiento Normativo, examinando otros aspectos relevantes relacionados con el grado de acatamiento de normas internas y externas en CAMOSA.

4.3.1.2. CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Esta dimensión analiza, desde un enfoque cuantitativo, el nivel de cumplimiento de CAMOSA con las regulaciones internas y externas, permitiendo identificar posibles deficiencias en la aplicación de normativas clave. La ausencia de un departamento formal de Auditoría Interna puede limitar la capacidad de la empresa para garantizar el cumplimiento adecuado, aumentando el riesgo de sanciones, fallos operativos o vulnerabilidades financieras. A través de esta evaluación, se busca comprender el impacto de estas brechas normativas y proponer medidas que refuercen los mecanismos de control y supervisión.

INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS

Las deficiencias en el cumplimiento de normativas pueden comprometer la estabilidad operativa, financiera y reputacional de CAMOSA. Este indicador permite cuantificar la frecuencia y gravedad de los incumplimientos detectados, proporcionando una visión clara sobre las áreas más vulnerables dentro de la organización. Además, el análisis de estos resultados facilita la

identificación de factores que contribuyen a estas irregularidades, permitiendo el diseño de estrategias correctivas que refuercen la cultura de cumplimiento y mitiguen posibles riesgos.

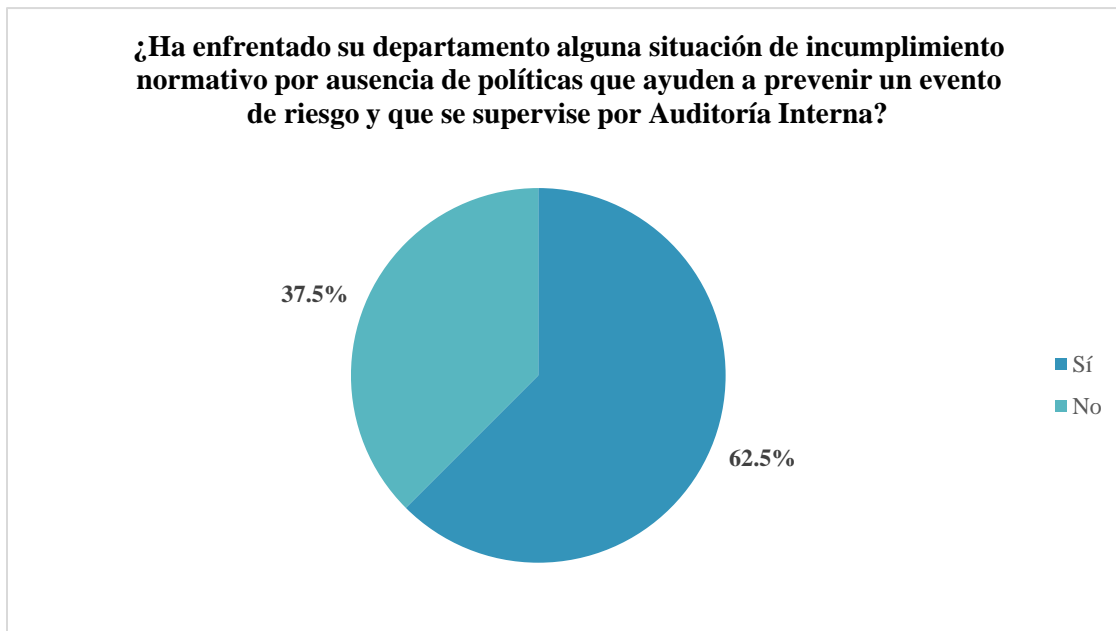


Ilustración 8. Incumplimiento normativo por falta de políticas

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados revelan que un porcentaje significativo (62.5%) de los encuestados reconoció haber experimentado situaciones concretas de incumplimiento normativo, atribuibles principalmente a la ausencia de políticas institucionales orientadas a la prevención y a la falta de supervisión efectiva por parte del área de Auditoría. Este dato adquiere especial relevancia, dado que refleja un escenario preocupante desde la perspectiva del control interno y de la gestión integral del riesgo, sugiriendo que las debilidades estructurales y procedimentales existentes incrementan notablemente la vulnerabilidad de la organización frente a sanciones o pérdidas derivadas del incumplimiento normativo.

Por otra parte, aunque el 37.5% restante indicó no haber experimentado incidentes de esta índole, dicho porcentaje es minoritario y pone de manifiesto una evidente disparidad en cuanto a la efectividad de los controles implementados, lo cual pudiera derivarse de una supervisión parcial o segmentada dentro de la organización. Esta situación permite inferir la necesidad imperante de fortalecer y formalizar la estructura de Auditoría Interna, estableciendo mecanismos robustos y homogéneos que garanticen un cumplimiento normativo consistente y efectivo en todas las áreas.

Se presenta a continuación la variable denominada "Seguimiento a Auditorías", la cual tiene como finalidad identificar la existencia y efectividad de mecanismos estructurados para monitorear la implementación de recomendaciones, así como evaluar el impacto de su ausencia sobre la gestión efectiva de riesgos operativos.

4.3.2. SEGUIMIENTO A AUDITORÍAS

El cumplimiento efectivo de las recomendaciones de auditoría es clave para fortalecer la gestión de riesgos en CAMOSA. Esta variable permite cuantificar el grado de implementación de dichas recomendaciones, identificando obstáculos que limitan la adopción de medidas correctivas. A través de la dimensión Gestión de Riesgos y sus respectivos indicadores, se evalúa cómo la empresa aborda la supervisión de hallazgos y qué tan eficiente es el proceso para minimizar vulnerabilidades en su operación.

Habiendo finalizado el análisis general de la variable "Seguimiento a Auditorías", se examina a continuación la dimensión específica denominada "Gestión de Riesgos". Esta dimensión busca evaluar, desde una perspectiva cuantitativa, el grado de formalidad y eficacia en la implementación y monitoreo de las recomendaciones de auditoría, así como el impacto de la ausencia de estrategias adecuadas para mitigar riesgos operativos en CAMOSA.

4.3.2.1. GESTIÓN DE RIESGOS

El manejo adecuado de los riesgos operativos en CAMOSA depende en gran medida de la implementación efectiva de las recomendaciones surgidas en auditorías. Medir el nivel de seguimiento a estas sugerencias permite identificar qué tan estructurados son los mecanismos de prevención y corrección dentro de la empresa. Además, el análisis de datos revela si las acciones tomadas son oportunas y si contribuyen a reducir la exposición a contingencias que puedan afectar la estabilidad organizacional.

A continuación, se analiza detalladamente el indicador Falta de un Plan Formal de Seguimiento, aspecto fundamental dentro de la dimensión Gestión de Riesgos. Este indicador permitirá determinar la existencia o ausencia de mecanismos estructurados para dar continuidad a las recomendaciones generadas por los auditores de procesos, y evaluar cómo dicha situación afecta la efectividad en la prevención y corrección oportuna de riesgos operativos en CAMOSA.

FALTA DE UN PLAN FORMAL DE SEGUIMIENTO

La inexistencia de un plan estructurado para dar continuidad a las recomendaciones de auditoría en CAMOSA representa un factor de riesgo significativo. Cuantificar esta deficiencia permite evidenciar cómo la falta de un sistema formal de monitoreo afecta la implementación oportuna de medidas correctivas, aumentando la exposición a fallos operativos y debilidades en el control interno. Este análisis refleja el impacto de dicha ausencia en la estabilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante posibles contingencias.

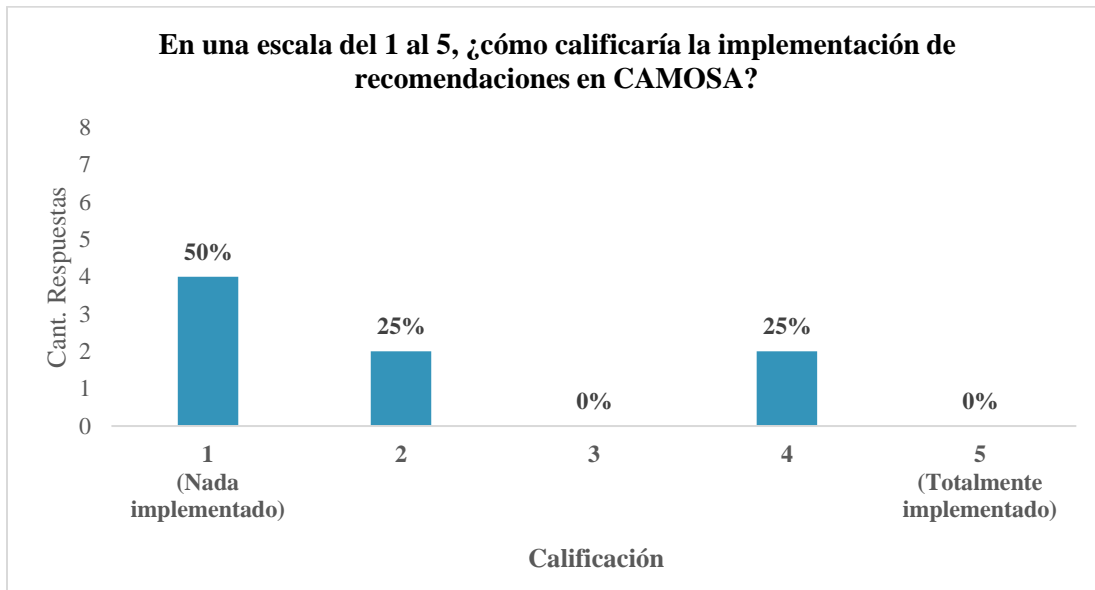


Ilustración 9. Implementación de recomendaciones

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Para el indicador "Falta de un Plan Formal de Seguimiento", se identificó que el 50% de los encuestados calificaron con "1" (nada implementado) la implementación de recomendaciones de auditoría en CAMOSA, seguido del 25% que asignó un valor de "2", reflejando así una percepción predominantemente negativa respecto a este indicador. Este resultado señala claramente que la empresa presenta deficiencias significativas en la formalización y ejecución del seguimiento a las recomendaciones emitidas por auditoría. Esta ausencia de formalidad y cumplimiento puede atribuirse a que no existen estructuras claramente definidas ni responsables específicos para asegurar la ejecución de dichas recomendaciones, generando que los riesgos identificados inicialmente permanezcan latentes y expongan continuamente a la organización.

Este escenario es respaldado por los hallazgos de Wadesango et al., (2019), quienes concluyen que la falta de seguimiento e implementación formal de las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna aumenta considerablemente la vulnerabilidad de la organización, elevando la probabilidad de errores operativos recurrentes, afectando negativamente la eficiencia y facilitando la materialización de riesgos financieros y operativos significativos. Este escenario, por tanto, es negativo ya que la falta de implementación efectiva de las recomendaciones compromete la mejora continua y limita considerablemente la capacidad de respuesta frente a vulnerabilidades.

En línea con lo anterior, se presenta el análisis correspondiente al indicador Incidencia de Riesgos no Mitigados. Este apartado tiene como objetivo valorar hasta qué punto persisten riesgos operativos significativos en CAMOSA, debido a la carencia de medidas preventivas y correctivas adecuadas, así como a la limitada capacidad de respuesta ante situaciones críticas identificadas durante auditorías internas.

INCIDENCIA DE RIESGOS NO MITIGADOS

Medir la frecuencia con la que los riesgos no mitigados han impactado las operaciones de CAMOSA permite identificar fallos en el seguimiento y la ejecución de medidas correctivas. Este indicador refleja cómo la falta de acciones oportunas ha facilitado la materialización de riesgos, afectando la estabilidad operativa y generando posibles repercusiones financieras y estratégicas. Analizar estos datos proporciona una visión clara sobre la efectividad del control de riesgos y la necesidad de reforzar los mecanismos de prevención dentro de la empresa.

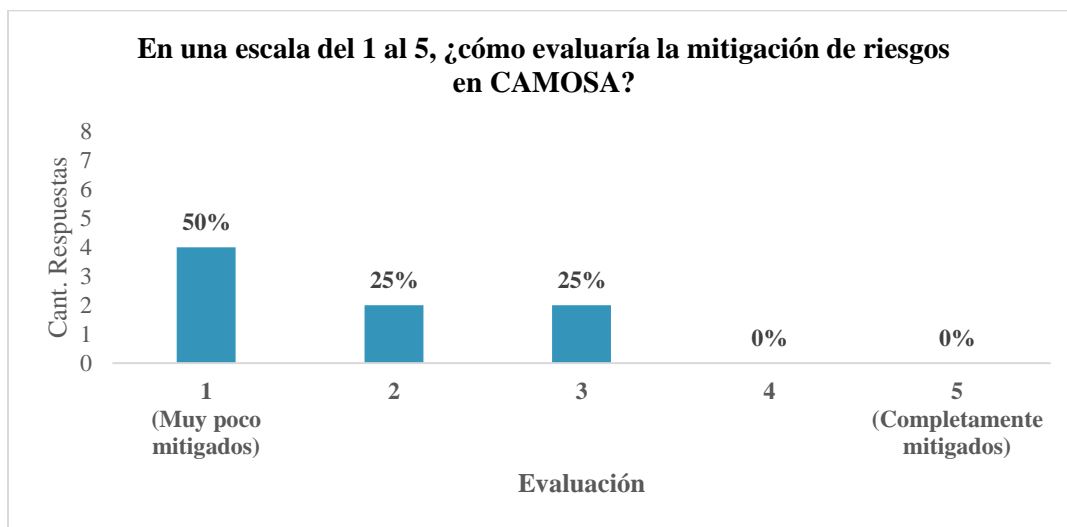


Ilustración 10. Mitigación de riesgos

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados obtenidos evidencian una percepción altamente negativa sobre la mitigación de riesgos en CAMOSA. El 50% de los participantes calificó la mitigación de riesgos con "1", indicando que estos son "muy poco mitigados". Además, un 25% adicional calificó con "2", mientras que otro 25% lo hizo con "3". Estos resultados reflejan claramente que existe un problema significativo en la gestión de riesgos dentro de la empresa, donde la mayoría percibe que los riesgos identificados no están siendo abordados adecuadamente. Esto representa un grave riesgo operativo y financiero para CAMOSA, dado que la falta de mitigación efectiva podría traducirse en pérdidas económicas, fallos recurrentes en los procesos y posibles sanciones regulatorias. Esta situación es respaldada por Karim et al., (2023), quienes determinaron en su estudio que una deficiente gestión de riesgos conduce directamente a problemas significativos como sobrecostos, retrasos en entregas y fallas recurrentes en los procesos operativos, generando impactos económicos negativos considerables para las empresas involucradas

Probablemente, esta situación se derive de la ausencia de un plan formal de seguimiento y responsabilidades claramente definidas dentro de la organización.

Finalizado el análisis correspondiente al indicador "Incidencia de riesgos no mitigados", se procede ahora al estudio de la siguiente variable denominada "Deficiencias en la comunicación y retroalimentación de resultados de los auditores de procesos". Este apartado busca cuantificar las debilidades existentes en la comunicación interna y en los mecanismos de retroalimentación sobre los hallazgos generados por los auditores de procesos, identificando cómo estas deficiencias pueden influir negativamente en la efectividad operativa y estratégica de CAMOSA.

4.3.3. DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS AUDITORES DE PROCESOS

El flujo ineficaz de información entre los auditores de procesos y las áreas involucradas puede comprometer la implementación de mejoras y la optimización operativa en CAMOSA. Esta variable evalúa el impacto de las deficiencias en la comunicación interna y en la retroalimentación de los hallazgos de auditoría, identificando cómo estas limitaciones afectan la capacidad de respuesta y la toma de decisiones dentro de la empresa. Para su análisis, se emplean dos dimensiones específicas: Comunicación de Resultados de Auditoría y Retroalimentación y Uso de Resultados, permitiendo medir el grado de efectividad en la transmisión e interpretación de la información clave.

Una vez establecidas las generalidades sobre la variable "Deficiencias en la comunicación y retroalimentación de resultados de los auditores de procesos", se profundizará en la dimensión denominada "Comunicación de resultados de auditoría". En esta dimensión se analiza, desde una perspectiva cuantitativa, la efectividad con que se transmiten los resultados derivados de las auditorías internas en CAMOSA, destacando especialmente los aspectos relacionados con la claridad, la puntualidad y la comprensión de la información compartida, factores esenciales para asegurar una comunicación eficaz dentro de la organización.

4.3.3.1. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA

Los resultados de auditoría deben ser comunicados de manera clara y oportuna para garantizar su correcta interpretación y aplicación. En CAMOSA, la efectividad con la que se transmiten estos hallazgos a las áreas involucradas influye en la implementación de mejoras y en la reducción de riesgos operativos. Este análisis permite identificar posibles barreras en la difusión de la información, ya sea por falta de precisión en los reportes, demoras en la entrega o deficiencias en los canales utilizados. Mediante indicadores específicos, se busca medir el nivel de fluidez informativa y su impacto en la gestión organizacional.

A continuación, se presenta el análisis correspondiente al indicador "Canales formales de comunicación", examinando cuantitativamente la percepción sobre la efectividad y utilidad de estos canales en la difusión de resultados emitidos por los auditores de procesos en CAMOSA.

CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN

La existencia y correcta utilización de canales formales es clave para asegurar que los resultados de auditoría lleguen de manera efectiva a los responsables en CAMOSA. Este indicador permite medir no solo la disponibilidad de estos mecanismos, sino también su eficiencia en la transmisión de información relevante. Analizar su uso en la práctica ayuda a identificar posibles deficiencias, como falta de estructuración, demoras en la entrega de reportes o limitada accesibilidad a la información, factores que pueden afectar la implementación oportuna de las recomendaciones emitidas.

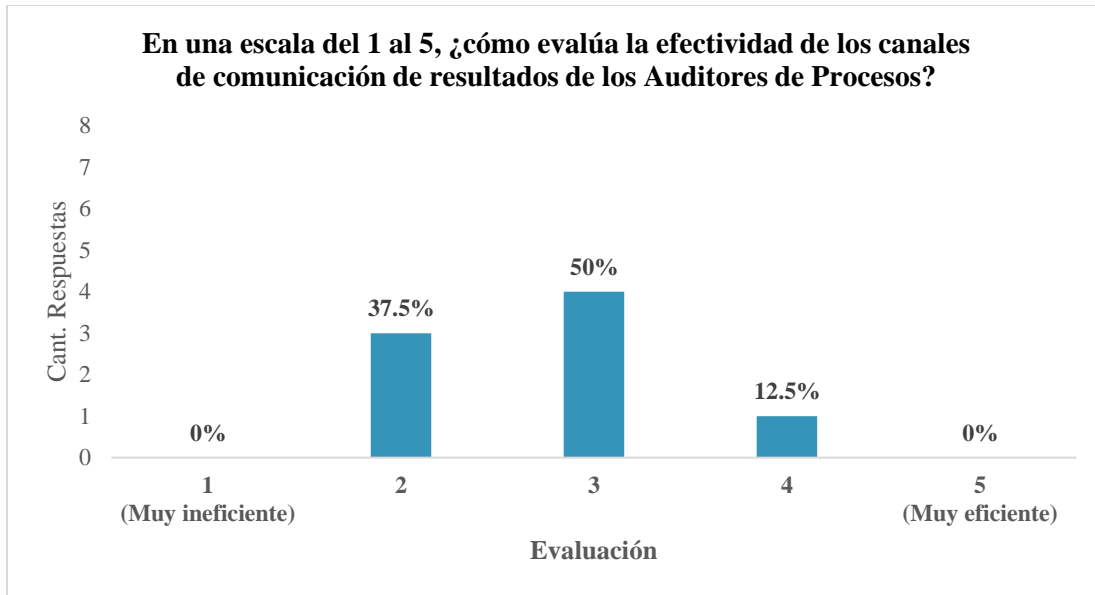


Ilustración 11. Efectividad de los canales de comunicación

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En referencia al indicador Canales Formales de Comunicación, se observa que la mayoría de los encuestados calificaron la efectividad de los canales de comunicación con una nota moderada, situándose un 50% en la calificación "3", lo que refleja una eficiencia regular en los canales existentes. Por otra parte, el 37.5% calificó la comunicación con "2", lo cual revela una tendencia hacia la ineficiencia. Estos datos sugieren que los canales formales actuales tienen limitaciones considerables, probablemente generadas por la falta de definición clara en las rutas de comunicación o una ausencia de estrategias formales que garanticen una transmisión eficiente y oportuna de la información. Los hallazgos presentados por Setyaningrum & Kuntadi, (2017), quienes destacan que una comunicación efectiva entre los departamentos y auditores es crucial para la efectividad de la Auditoría Interna. Estos autores enfatizan que la calidad y oportunidad en la comunicación impactan directamente en la comprensión de los resultados y en la aplicación oportuna de recomendaciones de auditoría, lo cual mejora significativamente la toma de decisiones organizacionales. CAMOSA necesita reforzar la estructura y claridad de sus canales formales para mejorar la difusión de resultados y potenciar una mejor toma de decisiones organizacionales.

Finalizado el análisis del indicador anterior, se procederá ahora con el estudio del indicador "Claridad y puntualidad en la difusión", que examina cuantitativamente la percepción del personal sobre la precisión y oportunidad con la que se transmiten los resultados provenientes de los auditores de procesos en CAMOSA.

CLARIDAD Y PUNTUALIDAD EN LA DIFUSIÓN

La precisión y oportunidad en la comunicación de los hallazgos de auditoría influyen directamente en la capacidad de CAMOSA para aplicar correcciones y optimizar procesos. Medir el nivel de entendimiento que alcanzan los reportes, así como la rapidez con la que se transmiten, permite detectar posibles barreras que dificulten la toma de decisiones. Un flujo de información poco claro o tardío puede generar retrasos en la implementación de mejoras y aumentar la exposición a riesgos operativos.

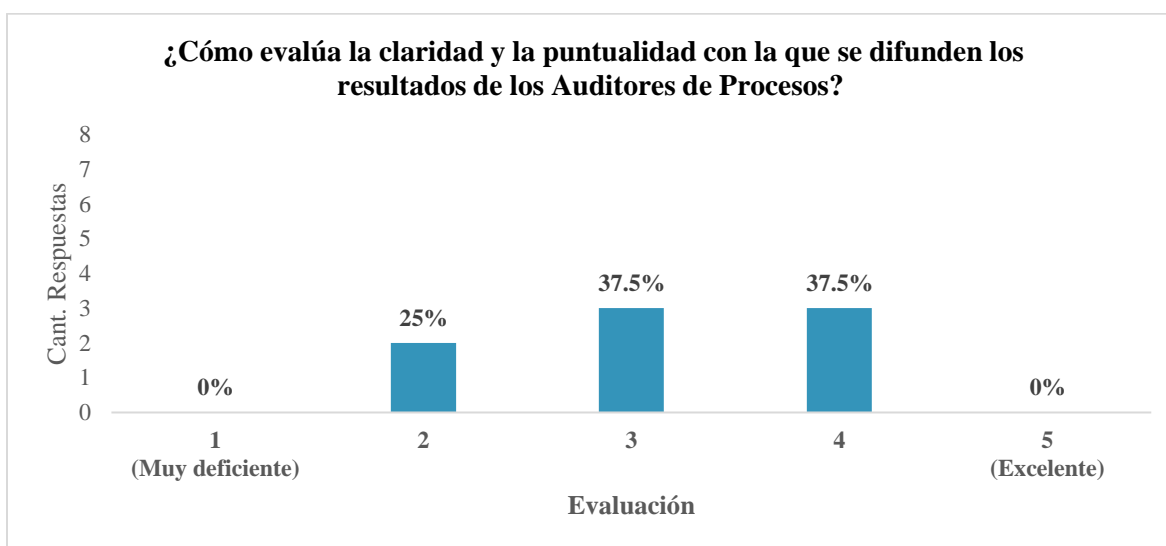


Ilustración 12. Claridad y puntualidad de los resultados

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La evaluación del indicador Claridad y Puntualidad en la Difusión de Resultados de los Auditores de Procesos muestra que los resultados más altos se concentraron en las calificaciones "3" y "4", ambas con un 37.5% cada una. Esto refleja una percepción moderadamente positiva por parte de los encuestados respecto a la puntualidad y claridad en la difusión de resultados, indicando que, aunque no existe una insatisfacción marcada, tampoco se considera plenamente eficiente la comunicación. Asimismo, un 25% de las respuestas calificó con "2", reflejando que un porcentaje considerable percibe deficiencias importantes en este aspecto. Esta situación sugiere que, aunque el mecanismo de comunicación actual es aceptable, todavía hay oportunidades claras para mejorar la efectividad en la transmisión oportuna y clara de los resultados de auditoría, posiblemente a través de una revisión o ajuste del protocolo actual para asegurar la comprensión completa y adecuada por parte de todas las áreas implicadas.

Concluido el análisis del indicador "Claridad y puntualidad en la difusión", se da paso al estudio del indicador "Adecuación de la información comunicada", el cual evalúa el grado de comprensión y relevancia de los resultados de auditoría para los colaboradores de CAMOSA.

ADECUACIÓN DE LA INFORMACIÓN COMUNICADA

El contenido de los informes de auditoría debe ser preciso, relevante y ajustado a las necesidades de quienes deben actuar sobre ellos. En CAMOSA, evaluar hasta qué punto la información comunicada es clara y específica permite identificar si los responsables cuentan con datos suficientes para tomar decisiones acertadas. Un nivel inadecuado de detalle o la falta de pertinencia en los reportes puede retrasar la implementación de mejoras y afectar la eficacia en la gestión de riesgos.

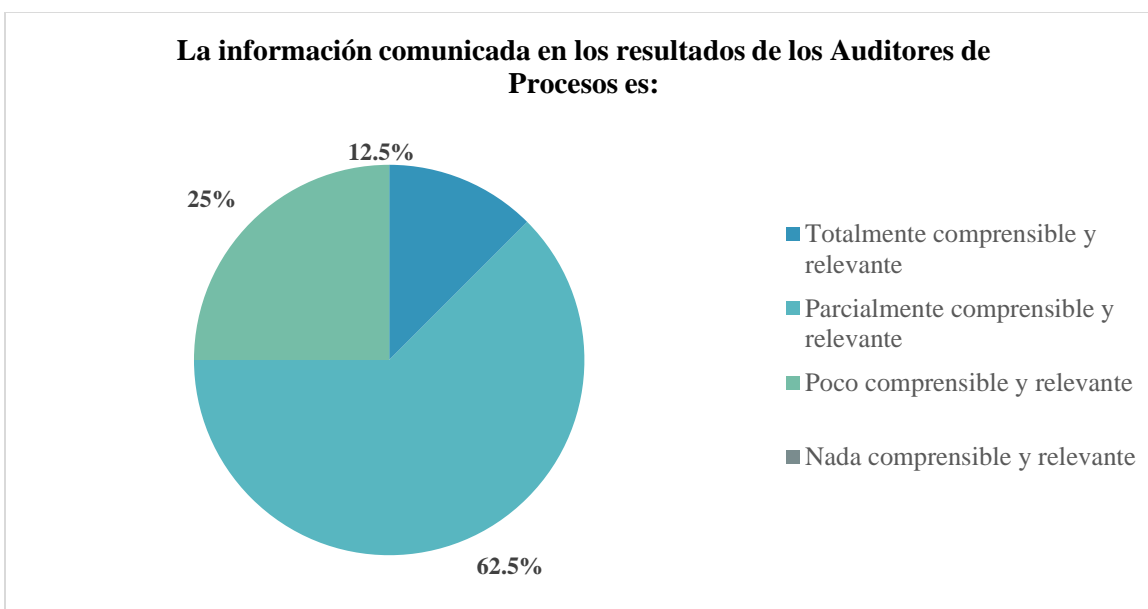


Ilustración 13. Información comunicada en los resultados de los Auditores de Procesos

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Se evidencia que el mayor porcentaje, equivalente al 62.5%, considera la información como "Parcialmente comprensible y relevante". Este resultado refleja que la información proporcionada por los Auditores de Procesos no es completamente efectiva ni óptima para facilitar una adecuada comprensión y posterior aplicación práctica en la organización. Adicionalmente, un 25% de los participantes percibe esta información como "Poco comprensible y relevante", destacando aún más la necesidad urgente de revisar la forma en que se presenta esta información. Solo un 12.5% la considera totalmente adecuada, lo cual subraya que la comunicación actual no

cumple plenamente su función informativa y estratégica. Esta situación podría estar relacionada con una falta de alineación entre el lenguaje técnico de auditoría y el lenguaje operativo o cotidiano del personal receptor, o bien con una presentación poco adaptada a las necesidades concretas de cada departamento. Por tanto, resulta fundamental mejorar sustancialmente la claridad, relevancia y aplicabilidad de los contenidos difundidos desde Auditoría Interna.

Finalizado el análisis del indicador "Adecuación de la información comunicada", se procede a examinar la dimensión "Retroalimentación y uso de resultados", la cual busca evaluar en qué medida los hallazgos de auditoría son aprovechados dentro de CAMOSA para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua.

4.3.3.2. RETROALIMENTACIÓN Y USO DE RESULTADOS

La capacidad de CAMOSA para transformar los hallazgos de auditoría en mejoras tangibles es clave para fortalecer su gestión operativa y estratégica. Analizar cómo se incorporan estas recomendaciones en la toma de decisiones permite identificar si realmente generan cambios positivos o si quedan como meras observaciones sin impacto. Medir el grado de implementación y seguimiento de las sugerencias auditoras facilita la detección de brechas en la retroalimentación, así como la optimización de procesos para reducir riesgos y aumentar la eficiencia organizacional.

Se procede ahora con el análisis del indicador "Integración de resultados en la toma de decisiones", el cual evalúa el grado en que los hallazgos de auditoría son utilizados dentro de CAMOSA para influir en la planificación estratégica y la optimización de procesos operativos.

INTEGRACIÓN DE RESULTADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El uso efectivo de las recomendaciones de auditoría es determinante para fortalecer la gestión en CAMOSA. Analizar con qué frecuencia y eficacia estos hallazgos se incorporan en las decisiones estratégicas y operativas permite identificar su impacto en la mejora continua. Cuando las observaciones no se aplican correctamente o son subestimadas, se generan riesgos que afectan la eficiencia organizacional. Medir este aspecto ayuda a detectar deficiencias en la adopción de medidas correctivas y a proponer estrategias que optimicen el aprovechamiento de la información auditoría en la toma de decisiones.

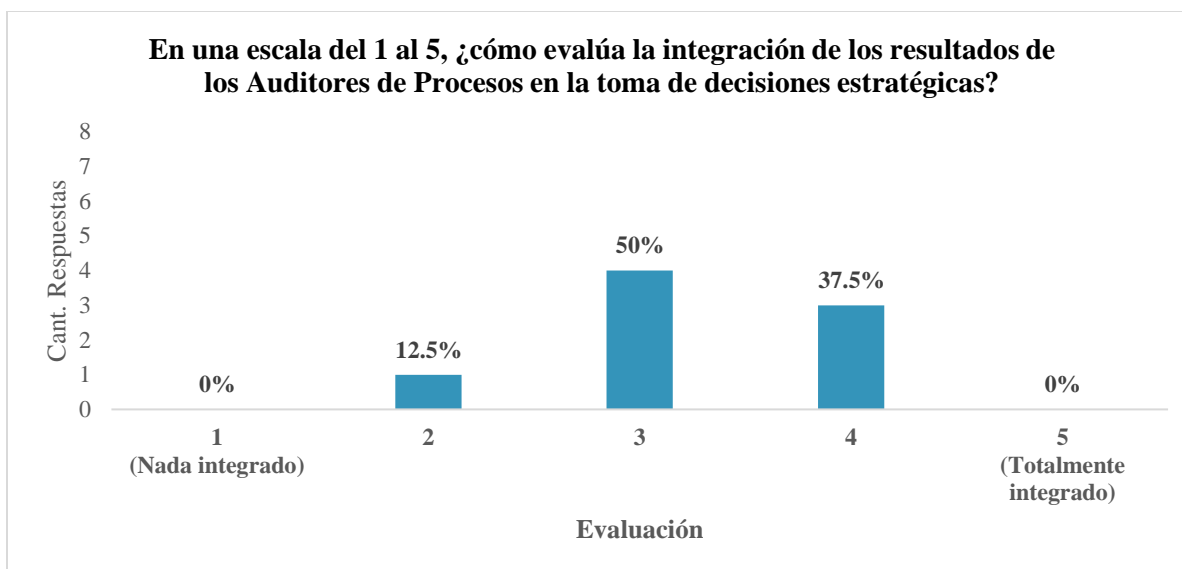


Ilustración 14. Integración de resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El análisis del indicador Integración de Resultados en la Toma de Decisiones revela que la mayoría de los encuestados percibe que los resultados de los Auditores de Procesos tienen un nivel de integración moderado en la toma de decisiones estratégicas. Un 50% de los participantes calificó la integración con un 3 en la escala, mientras que un 37.5% la ubicó en un nivel más alto (4). Sin embargo, no hubo calificaciones en el nivel máximo de integración (5), lo que indica que todavía hay margen de mejora en la implementación efectiva de los hallazgos de auditoría dentro del proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, un 12.5% de los encuestados considera que la integración de estos resultados es baja (2), lo que sugiere que en algunos casos la información proporcionada por Auditoría de Procesos no se está utilizando de manera óptima para influir en las decisiones estratégicas de la organización. Este hallazgo podría deberse a una falta de comunicación efectiva entre Auditoría y los responsables de la toma de decisiones, o a la ausencia de un mecanismo formal que garantice la incorporación de los resultados de auditoría en la planificación estratégica de la empresa.

En general, si bien hay una tendencia hacia la integración parcial de estos resultados, la falta de una implementación más sólida podría estar limitando el impacto positivo que los procesos de auditoría pueden tener en la mejora continua y en la mitigación de riesgos estratégicos dentro de la empresa.

El análisis detallado de las entrevistas y encuestas presentadas en este capítulo evidencia una realidad ineludible: las funciones actualmente desempeñadas por los denominados Auditores de Procesos, aunque valiosas dentro de sus limitaciones, resultan insuficientes para responder a los desafíos que enfrenta CAMOSA.

Estos profesionales, ubicados bajo la estructura del área de Operaciones, realizan actividades de revisión que carecen de planificación estratégica, metodologías estandarizadas y, sobre todo, independencia técnica. Su labor, al no estar enmarcada en un plan anual de auditoría ni alineada a normas internacionales como NOGAI, termina siendo parcial, correctiva y con escasa capacidad de incidir en la toma de decisiones organizacionales. Además, la mayoría de los hallazgos y recomendaciones que emiten carecen de seguimiento estructurado y no tienen carácter vinculante, lo que minimiza su impacto real en los procesos internos.

En este contexto, se manifiesta de forma clara y recurrente, tanto en los testimonios de los actores clave como en los resultados cuantitativos, la ausencia de un ente con autoridad, enfoque preventivo y visión sistémica que supervise la integridad de las operaciones. CAMOSA opera actualmente con un modelo de auditoría frágil, dependiente de buenas voluntades y esfuerzos individuales, sin las condiciones mínimas necesarias para garantizar un control efectivo, oportuno y profesional.

Frente a este escenario, emerge con fuerza la necesidad de crear un Departamento de Auditoría Interna independiente, que responda directamente a la alta dirección, cuente con personal especializado, herramientas metodológicas y competencias claramente definidas. Este departamento no solo fortalecería la gobernanza y la transparencia institucional, sino que también contribuiría a reducir los riesgos financieros y operativos, mejorar la eficiencia de los procesos y reforzar la cultura organizacional orientada a la mejora continua y al cumplimiento.

Con base en la evidencia recopilada, la profesionalización de la auditoría interna representa un paso imprescindible para dotar a CAMOSA de un sistema de control robusto, independiente y preventivo. En un entorno operativo cada vez más complejo, contar con una estructura formal que asegure la objetividad no solo fortalecería la eficiencia institucional, sino que elevaría la capacidad de la empresa para sostenerse, crecer y generar confianza. Profesionalizar la función de auditoría interna no es un lujo, sino una necesidad estratégica para garantizar la sostenibilidad, competitividad y credibilidad de CAMOSA en el entorno actual.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. En CAMOSA, la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente no es únicamente un vacío estructural, sino un factor determinante que afecta directamente la eficiencia operativa. La empresa ha dependido de revisiones informales realizadas desde el área de Operaciones, lo que compromete la objetividad y limita el control de los procesos críticos. Esta situación ha sido reconocida por el 100% de los gerentes encuestados, de los cuales el 75% percibe que esta carencia incrementa la exposición de la empresa a riesgos financieros y operacionales. La falta de una supervisión técnica y formal ha debilitado la capacidad para detectar desviaciones, aplicar mejoras oportunas y garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles.

5.1.2. El limitado seguimiento a las recomendaciones emitidas por los Auditores de Procesos ha generado un patrón continuo de fallas operativas dentro de la organización. Mientras que solo el 40% de los encuestados considera que estas recomendaciones se han implementado de manera efectiva, el 60% restante señala que no existe un sistema estructurado de monitoreo. Esta deficiencia ha provocado la persistencia de errores en áreas clave como la gestión de inventarios y la facturación, ocasionando pérdidas económicas, trabajos repetitivos y una disminución de la confianza en la gestión interna. La falta de seguimiento sistemático compromete la continuidad y calidad de los procesos operativos.

5.1.3. Al no contar con un departamento de Auditoría Interna formal, CAMOSA ha adoptado un enfoque reactivo en lugar de preventivo para el control interno. Esta situación ha aumentado la vulnerabilidad de la empresa ante riesgos financieros, operativos y regulatorios. La falta de una estructura especializada en auditoría ha dificultado la correcta aplicación de normativas internas y externas, provocando inconsistencias en los registros contables y retrasos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Como resultado, se compromete la estabilidad operativa y se limita la competitividad de la organización en un entorno empresarial exigente.

5.1.4. La ausencia de una estructura de auditoría formal ha limitado la efectividad de las recomendaciones, debilitado la toma de decisiones y afectado la transparencia organizacional. Este escenario ha incrementado el riesgo operativo y normativo, lo que refuerza la necesidad urgente de implementar un departamento de Auditoría Interna independiente para fortalecer el control, la sostenibilidad y la capacidad de mejora continua.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Fortalecer los controles internos requiere iniciar con una evaluación integral de riesgos y auditorías periódicas realizadas por un equipo externo o comité con autonomía operativa. Esto permitirá identificar vulnerabilidades, mejorar la transparencia y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Incorporar indicadores clave facilitará el monitoreo, mientras que adoptar marcos como COSO optimizará recursos y reforzará la capacidad de respuesta institucional.

5.2.2. Establecer un sistema formal de seguimiento para las recomendaciones de auditoría es clave para garantizar su cumplimiento. Asignar responsables por área, definir plazos y utilizar métricas claras permitirá supervisar la implementación de mejoras en tiempo real. Auditar trimestralmente los procesos facilitará la validación de correctivos aplicados, reducirá los costos derivados de errores recurrentes y consolidará una cultura de mejora continua en la organización.

5.2.3. La mitigación de riesgos financieros y operativos requiere la implementación de procesos de auditoría preventiva con enfoque en el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos y la documentación financiera. Establecer protocolos claros y responsables internos para la supervisión garantizará el cumplimiento de obligaciones legales, fortalecerá la transparencia organizacional y reducirá el impacto de posibles sanciones.

5.2.4. Impulsar un programa de formación en control interno orientado a mandos medios y altos fortalecerá la cultura de cumplimiento. Capacitar al personal en buenas prácticas de auditoría y análisis de hallazgos fomentará una visión preventiva y facilitará la transición hacia un modelo de Auditoría Interna independiente, promoviendo el compromiso con la transparencia.

5.2.5. Futuros investigadores podrían ampliar el análisis del impacto de la Auditoría Interna en la sostenibilidad empresarial mediante estudios comparativos con organizaciones que ya aplican esta función, lo que facilitará una mejor comprensión de su valor estratégico. También conviene explorar el uso de tecnologías en auditoría y su influencia en la cultura organizacional y la percepción de transparencia, para fortalecer los sistemas de control en distintos sectores.

5.2.6. Reforzar el control interno y la transparencia operativa requiere un plan para establecer el departamento de Auditoría Interna en CAMOSA. Este debe incluir un diagnóstico inicial, recursos asignados y una hoja de ruta con acciones y plazos. Su independencia y alineación con estándares internacionales mejorarán el cumplimiento, reducirán riesgos y consolidarán una gestión más efectiva.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo desarrolla la propuesta de creación de un área denominada “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”, concebida como una alternativa viable y resolutive a los problemas identificados en la investigación. La propuesta está diseñada para optimizar los procesos de vigilancia y de mejora en la supervisión de los dueños de los procesos, proponer controles más eficientes a fin de reducir la exposición a riesgos inherentes al negocio en especial a los operativos y financieros para la empresa. Para ello, se ha estructurado en función de los hallazgos obtenidos en el estudio, asegurando su coherencia con el problema planteado, los objetivos de la investigación y las conclusiones formuladas. En este sentido, la propuesta presenta un enfoque detallado que abarca su justificación, alcance, desarrollo, medidas de control, cronograma de ejecución y presupuesto estimado. Finalmente, se establece la concordancia de esta iniciativa con los distintos segmentos de la investigación, asegurando su viabilidad y aplicabilidad dentro del contexto organizacional de CAMOSA.

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de Creación del área “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

A lo largo de los años, CAMOSA ha operado sin un departamento de Auditoría Interna de acuerdo con los principios que gobiernan los propósitos de este en el aseguramiento y asesoramiento dentro de una compañía, confiando en controles dispersos y revisiones informales dentro del área de Operaciones. Lo que en un principio parecía una solución funcional ha demostrado ser limitado frente al crecimiento de la empresa y el aumento en la complejidad en sus procesos. Con el paso del tiempo, las inconsistencias en la documentación financiera, los retrasos en la toma de decisiones y la falta de seguimiento a las recomendaciones de auditoría se han convertido en problemas recurrentes que comprometen la razonabilidad de sus controles.

Los datos obtenidos en la investigación reflejan la magnitud del problema. El 100% de los gerentes encuestados admite que CAMOSA carece de un ente auditor formal, mientras que el 75% reconoce que esta ausencia ha incrementado la exposición a riesgos operacionales y financieros. Durante las entrevistas, la Gerente General, destacó que la empresa ha enfrentado serias dificultades para aplicar de manera consistente los procedimientos establecidos, lo que ha generado desconfianza en la información contable y una supervisión ineficaz de los recursos. Por su parte,

el Gerente de Operaciones explicó que, sin un mecanismo de auditoría adecuado, se han producido deficiencias en la gestión operativa.

Más allá de los números, la falta de un departamento de Auditoría Interna ha dejado a CAMOSA sin un acompañamiento objetivo para emitir opinión independiente sobre el desempeño del cumplimiento normativo, eficiencia operativa y razonabilidad en sus Estados Financieros. Actualmente, solo el 40% de las recomendaciones emitidas por los Auditores de Procesos han sido implementadas correctamente, mientras que el 60% no cuenta con un seguimiento estructurado. Esto ha permitido que errores críticos persistan sin solución, afectando áreas clave como la gestión de inventarios y la facturación, donde se han encontrado discrepancias entre registros y existencias reales, generando pérdidas y retrasos.

Esta propuesta responde a una necesidad urgente: diseñar, formalizar y estructurar un área de Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA, priorizando su independencia y alineación con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). La implementación de este departamento permitirá a CAMOSA fortalecer el control interno, reducir riesgos y mejorar la supervisión de procesos clave. Con ello, la empresa podrá minimizar sanciones, optimizar la toma de decisiones y garantizar mayor transparencia en su gestión, generando confianza en sus colaboradores y socios estratégicos.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La creación de un área “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA” tiene como propósito asesorar en la mejora del control y la supervisión dentro de la empresa, estableciendo un sistema estructurado que permita emitir juicios de valor y que se corrijan o detecten oportunamente por los dueños de procesos las deficiencias en los mismos, reducir riesgos y asegurar el cumplimiento de normativas vigentes. Con esta propuesta, se busca fortalecer la transparencia en la gestión, optimizar el uso de los recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, alineando las operaciones de CAMOSA con estándares de auditoría reconocidos.

6.3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer la creación de un área “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA” que permita mejorar el funcionamiento del sistema de control interno, optimizar los procesos de supervisión, reducir riesgos operativos y garantizar el cumplimiento normativo, asegurando su independencia y funcionamiento bajo las NOGAI y los propósitos de negocio de CAMOSA.

6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar la estructura organizativa del Departamento de Auditoría Interna, definiendo de manera clara los niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades y relaciones interdepartamentales, de modo que su operación sea independiente, eficiente y alineada con las necesidades de control y supervisión de CAMOSA.

2. Establecer un plan de trabajo inicial para el Departamento de Auditoría Interna que incluya actividades, prioridades y responsables, con el fin de garantizar una puesta en marcha ordenada y efectiva.

3. Proponer un plan de capacitación especializado para el personal que conformará el Departamento de Auditoría Interna, orientado al fortalecimiento de competencias técnicas en control interno y gestión de riesgos, tomando como referencia estándares nacionales e internacionales que aseguren la profesionalización del área.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.4.1. DESCRIPCIÓN CLARA DEL QUE Y COMO SE HARA

La propuesta consiste en la creación de un área del “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”, con el objetivo de fortalecer el control interno, mejorar la supervisión de procesos, reducir riesgos operativos y garantizar el cumplimiento normativo bajo las NOGAI. Actualmente, la empresa carece de un mecanismo formal de auditoría, lo que ha derivado en deficiencias en la detección y mitigación de riesgos, afectando la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. La creación de este departamento permitirá establecer una estructura de auditoría independiente y objetiva, capaz de proporcionar una supervisión efectiva de los procesos clave y de asegurar la transparencia en la gestión.

Para lograr su creación, el primer paso será diseñar la estructura organizativa del departamento, definiendo su nivel jerárquico dentro de la empresa y estableciendo sus funciones y responsabilidades, aprobado por los dueños de la compañía y que se garantizará su independencia operativa mediante la delimitación clara de sus competencias y su relación con la alta dirección, lo que permitirá que las auditorías internas se realicen con objetividad y sin interferencias de otras áreas. Asimismo, se establecerán mecanismos de comunicación eficientes que faciliten la retroalimentación entre el departamento de auditoría y las distintas unidades de la empresa, asegurando la correcta aplicación de las recomendaciones emitidas.

Una vez definida la estructura organizativa, será necesario establecer un plan de trabajo inicial que permita poner en marcha el “Departamento de Auditoría Interna” de forma ordenada y efectiva. Este plan contemplará actividades prioritarias como la planificación de auditorías piloto, la asignación de responsabilidades internas, la calendarización de tareas, y la definición de entregables básicos, tales como reportes preliminares de hallazgos. El objetivo es asegurar que el equipo auditor comience a operar con claridad en sus funciones y alcance, aplicando lineamientos prácticos que sirvan como punto de partida para la construcción progresiva de procesos más complejos. De este modo, se garantizará que el arranque del departamento no solo sea funcional, sino que también responda a las condiciones y necesidades actuales de CAMOSA.

Finalmente, para asegurar la operatividad efectiva del departamento, será indispensable contar con un plan de capacitación especializado que fortalezca las competencias del equipo auditor y de las áreas clave de la empresa. La formación deberá enfocarse en temas como control interno, gestión de riesgos, cumplimiento normativo y auditoría forense, tomando como referencia estándares nacionales e internacionales.

A continuación, se presenta un resumen estructurado del qué y el cómo se implementará el “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”. Esta síntesis permite visualizar de manera clara y concisa las acciones clave que conforman la propuesta.

Tabla 30. Resumen del “Qué” y “Cómo” se hará

¿Qué se hará?	¿Cómo se hará?
Diseñar la estructura organizativa del departamento	Definiendo jerarquías, funciones y relación directa con la alta dirección.
Garantizar la independencia y objetividad del área	Delimitando competencias y evitando interferencias de otras unidades.
Establecer mecanismos de comunicación interna	Facilitando la retroalimentación entre auditoría y las áreas operativas.
Implementar un plan de trabajo inicial	Mediante auditorías piloto, asignación de tareas y definición de entregables.
Proponer un plan de capacitación especializado	Enfocado en control interno, gestión de riesgos y normativa vigente.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

A través de este enfoque integral, la implementación del Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA garantizará un marco de supervisión estructurado, alineado con normativas internacionales y diseñado para fortalecer la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa. Su puesta en marcha permitirá optimizar los procesos de control, minimizar riesgos y generar un impacto positivo en la toma de decisiones estratégicas, asegurando una gestión más eficiente y transparente.

6.4.2. DESARROLLO DE ELEMENTOS NECESARIOS

La creación de un área “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA” requiere diversos elementos para garantizar su operatividad eficiente y alineación con las NOGAI. Para su correcto funcionamiento, es esencial contar con los recursos humanos adecuados, herramientas tecnológicas especializadas y un marco normativo interno que permita consolidar la gestión de auditoría dentro de la empresa.

6.4.2.1. INFRAESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

La correcta estructuración del Departamento de Auditoría Interna dependerá en gran medida de la especialización, experiencia profesional y capacidad técnica del personal que lo integre, así como de su ubicación dentro de la jerarquía organizacional de CAMOSA. Un diseño adecuado de la infraestructura organizativa permitirá que las funciones de auditoría se desarrollen con independencia, objetividad y eficiencia, factores fundamentales para garantizar la credibilidad de los procesos de evaluación interna. En ese sentido, el departamento deberá contar con personal que no solo domine las metodologías de auditoría, sino que también comprenda el modelo de negocio de la empresa, los riesgos asociados a cada área y el marco normativo aplicable. Para garantizar la autonomía funcional y evitar conflictos de interés, el nuevo departamento dependerá directamente de la Gerencia General, sin intermediación de otras áreas operativas o administrativas. Esta ubicación jerárquica refuerza su rol estratégico dentro de la organización y asegura que sus hallazgos e informes sean considerados con el peso técnico y decisonal que ameritan. A continuación, se ilustra gráficamente la ubicación propuesta del departamento dentro del organigrama general de CAMOSA:

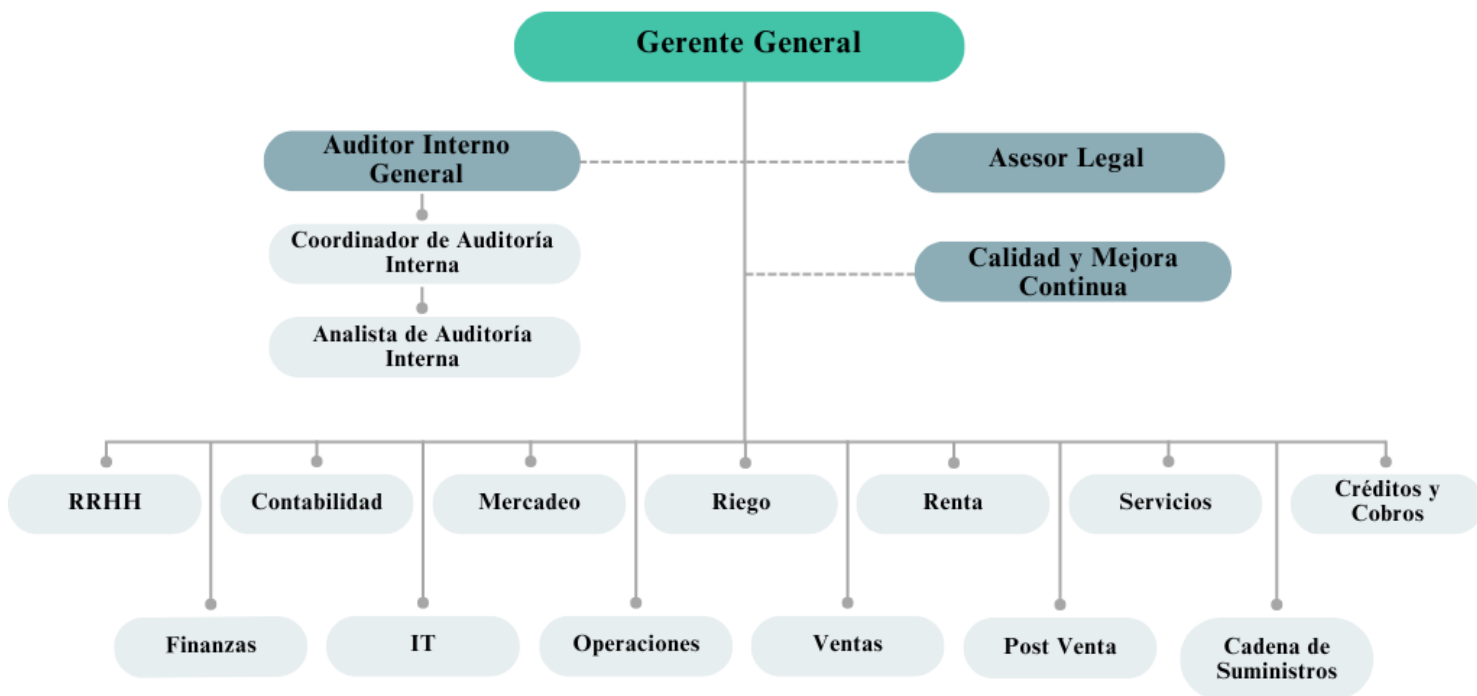


Ilustración 15. Organigrama propuesto con el área "Departamento de Auditoría Interna"

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Este diseño organizativo refuerza la autonomía del área, asegurando que su accionar no se vea condicionado por otras funciones operativas o administrativas, y permitiendo que las auditorías se realicen con independencia técnica y jerárquica. Para efectos de visualización dentro de esta propuesta, las áreas operativas y de apoyo han sido representadas únicamente a nivel de departamento, debido a la extensión de la estructura completa de CAMOSA. No obstante, la versión detallada del organigrama institucional actual se encuentra disponible en el Anexo 1. En cuanto a los recursos humanos, el “Departamento de Auditoría Interna” estará conformado por tres posiciones clave que permiten cubrir funciones de liderazgo, coordinación operativa y ejecución técnica, garantizando el cumplimiento de los objetivos definidos y la adecuada implementación del plan anual de auditoría, los cuales se muestran en la siguiente ilustración:

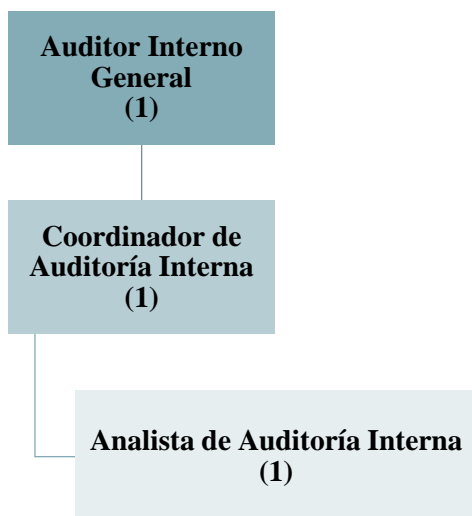


Ilustración 16. Identificación de los recursos humanos del “Departamento de Auditoría Interna”

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Cada uno de estos puestos ha sido definido considerando los estándares de la NOGAI y las necesidades específicas de CAMOSA. A continuación, se presentan los perfiles de puesto, donde se detallan la definición, objetivo, y actividades generales y específicas de cada cargo, sirviendo como referencia para los procesos de reclutamiento, formación y evaluación de desempeño.

Tabla 31. Descripción de perfiles de puestos del “Departamento de Auditoría Interna”

Puesto	Definición	Objetivo	Actividades Generales	Actividades Específicas
Auditor Interno General	Responsable del Departamento de Auditoría Interna, lidera, supervisa y coordina todas las actividades del área. Asegura independencia y calidad técnica en auditorías realizadas.	Proporcionar aseguramiento objetivo e independiente sobre la eficacia del control interno, gestión integral del riesgo y cumplimiento regulatorio, asesorando a la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, dirigir y supervisar el cumplimiento del plan anual de auditoría. Garantizar independencia y objetividad del departamento. Asegurar calidad técnica y metodológica en auditorías, conforme a NOGAI. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y aprobar plan anual de auditoría basado en riesgos (Norma 9.4 NOGAI). Presentar informes periódicos sobre auditorías a Junta Directiva (Norma 11.3 NOGAI). Supervisar y validar informes finales de auditoría. Gestionar Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad (Norma 12.1 NOGAI).

Puesto	Definición	Objetivo	Actividades Generales	Actividades Específicas
Coordinador de Auditoría Interna	Profesional encargado de auditorías operativas estratégicas y evaluación integral de riesgos, identificando oportunidades de mejora operativa.	Evaluar sistemáticamente eficiencia operativa y gestión integral del riesgo, identificando áreas de mejora continua y mitigación de riesgos operacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditar procesos operativos estratégicos. • Identificar riesgos y controles operativos clave. • Comunicar recomendaciones orientadas a optimizar procesos y controles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar matrices de riesgos operativos (Norma 13.2 NOGAI). • Evaluar adherencia a procedimientos operativos internos. • Presentar informes detallados con hallazgos específicos y recomendaciones técnicas.
Analista de Auditoría Interna	Profesional que apoya integralmente en auditorías financieras, operativas bajo supervisión directa del Coordinador de Auditoría Interna.	Colaborar integralmente en auditorías realizadas, asegurando aprendizaje continuo, calidad en documentación y seguimiento de recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en auditorías internas bajo supervisión. • Documentar procedimientos y resultados obtenidos. • Colaborar en elaboración de informes preliminares y finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar procedimientos básicos definidos en programas específicos de auditoría. • Realizar entrevistas con personal auditado bajo supervisión senior. • Elaborar papeles de trabajo detallados y organizados (Norma 14.6 NOGAI). • Realizar seguimiento a recomendaciones previas (Norma 15.2 NOGAI).

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Este equipo estará compuesto por profesionales con experiencia comprobada en Auditoría Interna, control interno, gestión de riesgos y normativa nacional e internacional. La adecuada combinación entre liderazgo técnico, conocimiento normativo y capacidad operativa asegurará que el departamento opere con altos estándares de calidad, promoviendo una cultura organizacional orientada a la transparencia, la mejora continua y la sostenibilidad empresarial.

6.4.2.1. FICHAS DE PERFILES DE PUESTOS

Tabla 32. Ficha perfil de puesto “Auditor Interno General”

Nombre del Puesto:	Auditor Interno General
Área a la que pertenece:	Departamento de Auditoría Interna
Reporta directamente a:	Junta Directiva / Alta Dirección
Propósito del Puesto:	
Liderar, supervisar y coordinar todas las actividades del departamento de Auditoría Interna, garantizando independencia, objetividad y calidad técnica. Asegura la correcta ejecución del plan anual de auditoría y el cumplimiento de las Normas NOGAI.	
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Contaduría Pública, Finanzas, Administración o carreras afines. • Maestría en Auditoría, Gestión de Riesgos o similares (deseable). • Experiencia mínima de 6 años en Auditoría Interna, con al menos 3 en jefaturas. • Certificaciones: CIA, ISO 31000, COSO (preferible, no indispensable). 	
Competencias Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo estratégico • Toma de decisiones • Integridad y confidencialidad • Análisis de riesgos y pensamiento crítico • Visión estratégica y enfoque organizacional 	
Funciones Relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el plan anual de auditoría conforme a la estrategia institucional. • Presentar informes periódicos sobre hallazgos y avances a la Junta Directiva. • Supervisar y validar los informes finales generados por el equipo auditor. • Gestionar el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad según NOGAI. • Establecer el plan estratégico del Departamento de Auditoría Interna. • Validar los criterios técnicos de evaluación de riesgos y prioridades de auditoría. • Coordinar auditorías especiales a solicitud de la Alta Dirección o Junta Directiva. • Emitir un informe anual de desempeño del departamento con propuestas de mejora. 	

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Tabla 33. Ficha perfil de puesto “Coordinador de Auditoría Interna”

Nombre del Puesto:	Coordinador de Auditoría Interna
Área a la que pertenece:	Departamento de Auditoría Interna
Reporta directamente a:	Auditor Interno General
Propósito del Puesto:	
Realizar auditorías estratégicas y operativas, evaluando integralmente riesgos y proponiendo mejoras a los procesos. Identifica controles deficientes y propone acciones correctivas para mitigar riesgos operacionales.	
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Contaduría Pública, Ingeniería Industrial, Finanzas o afines. • Experiencia mínima de 4 años en Auditoría Interna. • Conocimiento en NOGAI y control interno. • Certificación en gestión de riesgos (deseable, no indispensable). 	
Competencias Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica • Orientación a resultados • Habilidad para comunicar hallazgos técnicos • Trabajo colaborativo y liderazgo técnico • Capacidad para priorizar riesgos y tomar decisiones operativas 	
Funciones Relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar auditorías estratégicas y operativas conforme al plan anual aprobado. • Identificar riesgos operacionales y elaborar matrices de criticidad por proceso. • Comunicar hallazgos técnicos y emitir recomendaciones orientadas a la mejora. • Presentar informes técnicos detallados con evidencia y propuestas correctivas. • Supervisar el cumplimiento de los procedimientos de auditoría asignados. • Coordinar reuniones de retroalimentación con las áreas auditadas. • Verificar la implementación efectiva de recomendaciones emitidas. • Documentar hallazgos recurrentes y proponer ajustes a los enfoques de auditoría. • Apoyar la actualización de normas, criterios y formatos técnicos del departamento. 	

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Tabla 34. Ficha perfil de puesto “Analista de Auditoría Interna”

Nombre del Puesto:	Analista de Auditoría Interna
Área a la que pertenece:	Departamento de Auditoría Interna
Reporta directamente a:	Coordinador de Auditoría Interna
Propósito del Puesto:	
Brindar apoyo operativo en auditorías internas, ejecutando procedimientos básicos y asegurando una correcta documentación, organización de evidencias y seguimiento a recomendaciones.	
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Contaduría Pública, Finanzas, Administración o afines • Experiencia mínima de 2 años en Auditoría Interna o Externa • Conocimiento básico en NOGAI y normas de auditoría • Manejo intermedio de Excel y herramientas de documentación 	
Competencias Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orden y disciplina técnica • Aprendizaje continuo • Trabajo bajo supervisión • Atención al detalle y capacidad de redacción técnica 	
Funciones Relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar procedimientos de auditoría conforme a los programas establecidos. • Realizar entrevistas estructuradas al personal auditado para recabar evidencia. • Elaborar papeles de trabajo organizados, claros y verificables. • Dar seguimiento a hallazgos anteriores documentando avances o reincidencias. • Apoyar en la recopilación y análisis de evidencia documental y digital. • Clasificar hallazgos según criterios de criticidad y riesgo. • Registrar observaciones y hallazgos en las herramientas de control utilizadas. • Colaborar en la redacción preliminar de informes de auditoría. • Validar que la evidencia recopilada cumpla con los principios de suficiencia y pertinencia. • Participar en reuniones de cierre para presentar hallazgos junto al coordinador. 	

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.4.2.2. HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍA NECESARIAS

Para garantizar la eficiencia del Departamento de Auditoría Interna, se requiere el uso de herramientas que faciliten la supervisión y documentación de los procesos evaluados. En la actualidad, muchos softwares de Auditoría Interna están diseñados más como repositorios de consulta, priorizando la organización de documentos en lugar de ofrecer funcionalidades avanzadas de análisis y supervisión en tiempo real. Debido a que esta propuesta busca optimizar los recursos disponibles y maximizar su impacto en la estructura de CAMOSA, no se considera viable la inversión en un software especializado de Auditoría Interna en esta etapa inicial.

En su lugar, se propone aprovechar las herramientas ya disponibles en la empresa, como el ERP de CAMOSA, que permite un monitoreo en tiempo real de transacciones y procesos clave. Asimismo, se recomienda la implementación de plataformas digitales de gestión documental, asegurando la trazabilidad de los hallazgos y la disponibilidad de información para su consulta. Estas soluciones permitirán al equipo auditor estructurar sus procedimientos sin incurrir en costos elevados y, en caso de ser necesario, evaluar la viabilidad de incorporar un software especializado en una fase posterior.

6.4.2.3. PLAN DE TRABAJO INICIAL

A fin de garantizar una puesta en marcha ordenada, efectiva y funcional del “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”, se requiere la elaboración de un plan de trabajo inicial que contemple las actividades fundamentales en sus primeras etapas de operación. Este plan establece un punto de partida claro para la instalación operativa del departamento, definiendo responsabilidades, prioridades y tiempos estimados, con base en los recursos actuales de la empresa. Al ser un proyecto nuevo dentro de la estructura organizacional, la organización gradual de sus funciones permitirá que el equipo auditor comience a operar con lineamientos bien definidos, adaptados a la realidad interna de CAMOSA y alineados con los estándares de las NOGAI. Además, este plan permitirá evaluar con mayor objetividad los avances y corregir desviaciones en las fases tempranas. Su implementación será clave para generar resultados tempranos, fortalecer la credibilidad del nuevo departamento y sentar las bases para una auditoría institucional eficaz y sostenible.

Tabla 35. Plan de trabajo inicial del “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”

Actividad	Descripción	Responsable	Prioridad	Fecha estimada
Diagnóstico de procesos clave	Identificación de áreas críticas que requieren supervisión prioritaria por su impacto operativo y financiero.	Coordinador de Auditoría Interna	Alta	S4 Octubre
Elaboración del cronograma de auditorías piloto	Diseño de un plan preliminar de auditorías aplicables durante los primeros tres meses de operación.	Auditor Interno General	Alta	S1 Noviembre
Asignación de tareas dentro del equipo auditor	Distribución de funciones entre los auditores (planificación, ejecución, seguimiento de auditorías).	1. Coordinador de Auditoría Interna 2. Auditor Interno General	Alta	S2 Noviembre
Reuniones de instalación con áreas clave	Presentación formal del departamento, objetivos y alcance a los líderes de procesos auditados.	Coordinador de Auditoría Interna	Media	S2 Noviembre
Ejecución de auditorías piloto	Realización de auditorías iniciales en las áreas críticas seleccionadas.	Equipo Auditor	Alta	S2-S4 Noviembre
Documentación de hallazgos y elaboración de informes	Registro estructurado de observaciones, conclusiones y recomendaciones de las auditorías piloto.	Analista de Auditoría Interna	Alta	S1 Diciembre
Presentación de informes a la alta dirección	Entrega formal de resultados de auditorías y sugerencias de mejora operativa.	Auditor Interno General	Alta	S2 Diciembre
Establecimiento de canal de seguimiento	Definición de procedimiento para dar seguimiento a las recomendaciones emitidas y confirmar su aplicación.	Coordinador de Auditoría Interna	Media	S2 Diciembre
Revisión interna del desempeño del equipo auditor	Evaluación del cumplimiento del cronograma, tiempos de respuesta y calidad de informes emitidos.	Coordinador de Auditoría Interna	Media	S3 Diciembre
Ajustes al plan según lecciones aprendidas	Identificación de mejoras al proceso de auditoría a partir de la experiencia de las auditorías piloto.	Equipo Auditor	Media	S4 Diciembre

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El plan de trabajo inicial representa la base operativa para que el “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA” comience sus funciones con orden, claridad y enfoque estratégico. Más allá de las actividades puntuales, este plan busca generar una cultura de responsabilidad desde el primer día, priorizando acciones que ofrezcan resultados tempranos y tangibles para la alta dirección. Su estructura permite al equipo auditor identificar riesgos, generar hallazgos relevantes y establecer relaciones de colaboración con las distintas áreas de la empresa, creando un entorno de control y mejora continua. Al formalizar los primeros pasos de manera estructurada, se asegura una implementación coherente con los objetivos institucionales, dando legitimidad y funcionalidad a un departamento que será clave para fortalecer la transparencia, la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial.

6.4.2.4. PLAN DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Para asegurar la operatividad efectiva y sostenida del “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”, se propone la implementación de un plan de capacitación estructurado, adaptado a los perfiles y funciones del personal asignado. Este plan tiene como propósito fortalecer las competencias técnicas, normativas y operativas de los integrantes del departamento, de manera que sus acciones se ejecuten con alto nivel de profesionalismo y alineación a las NOGAI.

El plan se organiza en dos niveles: capacitación por rol y un programa integral de capacitación por cronograma. Cada componente ha sido diseñado con base en las responsabilidades asignadas a cada puesto y el ciclo operativo de auditoría. A continuación, se detallan los principales aspectos de cada uno:

Capacitación por Rol

Esta etapa define las competencias básicas requeridas para cada integrante del equipo de Auditoría Interna. A través de un programa focalizado por puesto, se garantiza que cada colaborador adquiera habilidades clave desde su incorporación al departamento. Este enfoque permite alinear las funciones individuales con los objetivos estratégicos del área, asegurando una ejecución técnica coherente y eficaz. Además, facilita la creación de un lenguaje común y metodologías compartidas que fortalecen la sinergia entre los distintos roles del equipo auditor.

Tabla 36. Plan de capacitación del “Departamento de Auditoría Interna”

Rol	Objetivo	Contenidos Principales	Metodología
Auditor Interno General	Liderazgo estratégico, planificación y gestión integral del departamento.	Planificación estratégica, auditoría basada en riesgos, aseguramiento de calidad.	Formación en modalidad e-learning Auditool (AuditU)
Coordinador de Auditoría Interna	Gestión integral del riesgo operativo, auditoría de procesos estratégicos.	Elaboración de matrices de riesgos, técnicas de auditoría operativa.	Formación en modalidad e-learning Auditool (AuditU) y talleres.
Analista de Auditoría Interna	Apoyo integral en auditorías, documentación técnica y seguimiento de recomendaciones.	Técnicas básicas de auditoría, redacción de informes, control documental.	Formación en modalidad e-learning y talleres.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Programa Integral de Capacitación por Cronograma

Como parte esencial del fortalecimiento técnico del “Departamento de Auditoría Interna”, se desarrollará un programa integral de capacitación por cronograma, que combinará una fase intensiva de inducción con una programación anual de formación continua. Esta estrategia permitirá dotar al personal de auditoría con las herramientas necesarias para cumplir eficazmente sus funciones, conforme a las exigencias normativas y operativas de CAMOSA.

El cronograma contempla cursos temáticos mensuales que abordan desde los fundamentos de Auditoría Interna hasta técnicas avanzadas relacionadas con auditorías a distancia, innovación, inteligencia artificial aplicada a la auditoría y nuevas normativas globales (NOGAI). Los contenidos estarán alineados a las funciones específicas de cada puesto, y serán impartidos por plataformas especializadas como Auditool (AuditU) y UNITEC Educación Continua, utilizando metodologías teórico-prácticas, simulaciones y evaluaciones continuas.

A continuación, se detalla el Programa Integral de Capacitación, incluyendo fechas, responsables, proveedores y temáticas abordadas:

Tabla 37. Programa integral de capacitación del “Departamento de Auditoría Interna”

Fechas	Tema del Curso	Duración	Responsable	Proveedor / Plataforma
19–21 sep. 2025	Lineamientos y fundamentos de Auditoría Interna	8 horas	Auditor Interno General	Auditool (AuditU)
22–24 sep. 2025	Planificación de la Auditoría Interna	8 horas	Auditor Interno General	Auditool (AuditU)
25–27 sep. 2025	Ejecución y papeles de trabajo de la Auditoría Interna	8 horas	Coordinador de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
28–30 sep. 2025	Comunicación de resultados y seguimiento de la Auditoría Interna	8 horas	Analista de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
01–03 oct. 2025	Implementación del Dominio IV según las Nuevas Normas de Auditoría Interna	8 horas	Auditor Interno General	Auditool (AuditU)
04–06 oct. 2025	Ciclo de nuevas normas globales de Auditoría Interna (NOGAI)	8 horas	Coordinador de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
07–09 oct. 2025	Auditoría del ciclo de inventarios	8 horas	Analista de Auditoría Interna	UNITEC Educación Continua
10–12 oct. 2025	Planificación de la Auditoría Interna	8 horas	Coordinador de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
14–16 nov. 2025	Ejecución y papeles de trabajo de la Auditoría Interna	8 horas	Analista de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
05–07 dic. 2025	Comunicación de resultados y seguimiento	8 horas	Analista de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
16–18 ene. 2026	Análisis de riesgos y creación de valor en Auditoría Interna	8 horas	Coordinador de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
13–15 feb. 2026	Auditoría interna en la gestión de la innovación	8 horas	Analista de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
13–15 mar. 2026	Técnicas de Auditoría Interna para la mejora de procesos	8 horas	Auditor Interno General	Auditool (AuditU)
10–12 abr. 2026	Auditorías continuas y auditorías a distancia	8 horas	Coordinador de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
15–17 may. 2026	Cómo usar IA Generativa y ChatGPT en el plan de auditoría	8 horas	Analista de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
12–14 jun. 2026	Auditoría del valor estratégico y aseguramiento integral	8 horas	Auditor Interno General	Auditool (AuditU)

Fechas	Tema del Curso	Duración	Responsable	Proveedor / Plataforma
10–12 jul. 2026	Implementación del Dominio III según las Nuevas Normas de Auditoría Interna	8 horas	Coordinador de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)
14–16 ago. 2026	Auditoría del ciclo de inventarios	8 horas	Analista de Auditoría Interna	UNITEC Educación Continua
15–17 sep. 2026	Auditoría del ciclo de recursos humanos	8 horas	Analista de Auditoría Interna	Auditool (AuditU)

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Con la integración de este plan de capacitación, CAMOSA asegurará que su “Departamento de Auditoría Interna” opere con altos estándares técnicos y metodológicos desde su implementación. La formación continua no solo incrementará el nivel de especialización del equipo, sino que también fortalecerá la cultura de control y mejora continua dentro de la organización. Esto permitirá una respuesta más oportuna a los desafíos operativos y normativos, optimizando así la toma de decisiones estratégicas y asegurando la sostenibilidad del sistema de Auditoría Interna en el mediano y largo plazo.

6.4.2.5. PROCESOS A AUDITAR

En el marco de la implementación del “Departamento de Auditoría Interna”, la elaboración, revisión y aprobación formal de los procesos de cada área será una fase inicial e indispensable. Esta etapa permitirá establecer una línea base sobre la cual desarrollar procedimientos de control, evaluación de cumplimiento y medición de riesgos de forma estructurada y homogénea. No obstante, y en cumplimiento de los lineamientos de confidencialidad institucional establecidos por CAMOSA, los procesos específicos de cada unidad no pueden ser divulgados ni incorporados íntegramente en esta tesis.

La empresa resguarda toda su documentación operativa a través del “Portal CAMOSA”, un espacio digital alojado en OneDrive, diseñado exclusivamente para el acceso interno del personal autorizado. Este entorno centralizado no solo facilita la consulta y actualización constante de los procesos, sino que también garantiza que la información crítica, como rutas operativas, instructivos y diagramas de flujo, permanezca protegida bajo protocolos de seguridad y políticas de confidencialidad. Esta medida no responde únicamente a una exigencia normativa, sino al

compromiso institucional de preservar la integridad de sus operaciones y asegurar que el conocimiento estratégico de la empresa se mantenga bajo resguardo ético y profesional.

Como referencia ilustrativa, se incluye la Ilustración 17, que representa el mapa de procesos general de CAMOSA, el cual clasifica los procesos en estratégicos, claves y de soporte, alineados a la satisfacción del cliente y a los requisitos del entorno. Este mapa permite comprender la distribución lógica de las áreas auditables y su interdependencia, sin comprometer el contenido específico de sus procedimientos internos. Bajo esta estructura, se priorizará la revisión progresiva de procesos estratégicos y críticos.

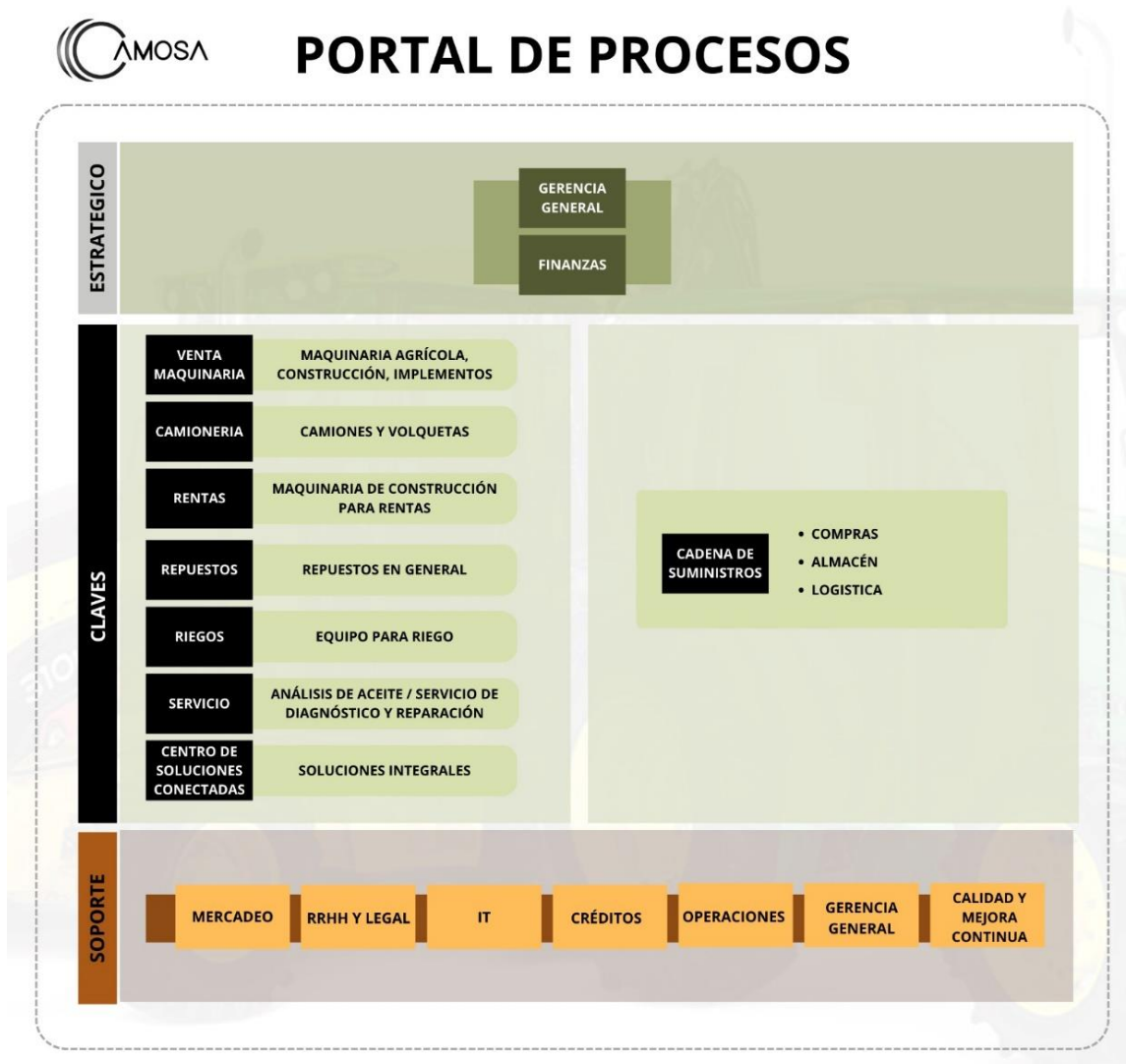


Ilustración 17. Mapa de procesos CAMOSA

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Finalmente, cabe señalar que los Auditores Internos de CAMOSA, al momento de ejercer sus funciones, podrán acceder al compendio completo de procesos a través del repositorio oficial, siempre dentro de un marco de acceso restringido, validación por credenciales institucionales y con pleno apego a las políticas de protección de la información.

6.4.3. GESTIÓN DEL CAMBIO Y PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de un nuevo “Departamento de Auditoría Interna” en CAMOSA no solo supone una modificación estructural, sino también un cambio cultural dentro de la organización. Por ello, el éxito de esta propuesta dependerá en gran medida de una adecuada gestión del cambio, que permita generar entendimiento, aceptación y compromiso por parte de todos los niveles de la empresa.

El enfoque de gestión del cambio se centrará en tres pilares fundamentales: comunicación clara, participación gradual e involucramiento activo de los líderes. En primer lugar, se desarrollará un plan de socialización que incluirá reuniones informativas con las jefaturas y mandos medios, donde se explicarán los objetivos del nuevo departamento, sus funciones, su valor agregado y los beneficios esperados para cada área. Estas sesiones permitirán despejar dudas, reducir resistencias y posicionar la propuesta como una herramienta de apoyo, no de fiscalización punitiva.

Posteriormente, se llevarán a cabo talleres breves con las áreas operativas, con un lenguaje accesible, donde se compartan casos prácticos y ejemplos del aporte que la Auditoría Interna puede brindar a la eficiencia y mejora de los procesos. También se distribuirá un boletín informativo digital con mensajes clave sobre el funcionamiento del nuevo departamento, los canales de contacto y el enfoque colaborativo que se busca impulsar.

Finalmente, la Gerencia General, junto al Auditor Interno General designado, asumirá un rol activo en este proceso, comunicando públicamente el respaldo institucional al nuevo modelo de auditoría, fortaleciendo su legitimidad y su integración en la cultura organizacional.

Esta estrategia de socialización permitirá que el cambio se implemente de forma progresiva, generando aceptación desde la cercanía, la claridad y el valor compartido. Gestionar el cambio no será solo un medio para introducir una estructura nueva, sino una oportunidad para consolidar una cultura de control saludable, transparente y orientada a la mejora continua.

Tabla 38. Plan de socialización para la implementación del "Departamento de Auditoría Interna" en CAMOSA

Actividad	Propósito	Público objetivo	Responsable	Momento de ejecución
Presentación institucional	Comunicar oficialmente la creación del nuevo Departamento de Auditoría Interna, sus objetivos estratégicos, alineación normativa y respaldo de la alta dirección.	Gerencia General, Gerencias de área y líderes clave	Auditor Interno General y Gerencia General	Semana 1
Reuniones informativas por área	Explicar en detalle las funciones del nuevo departamento, los procesos que serán auditados, los beneficios para cada unidad, y resolver dudas específicas.	Gerencias de área, jefaturas y mandos medios	Coordinador de Auditoría Interna	Semanas 2 y 3
Boletín informativo digital	Difundir un documento de diseño institucional con lenguaje claro y profesional, que resuma los principales aspectos del nuevo departamento y sus canales de contacto.	Toda la organización	RRHH	Semana 2
Cápsulas informativas institucionales	Reforzar mensajes clave durante la fase de adaptación mediante publicaciones semanales con testimonios, frases motivadoras y mitos comunes sobre auditoría.	Todos los colaboradores	RRHH	Semanas 2 a 5
Taller "La Auditoría como aliada"	Facilitar un espacio participativo para explicar con ejemplos prácticos cómo la auditoría aporta valor y no representa una función punitiva.	Personal operativo y mandos intermedios	Equipo de Auditoría Interna	Semana 4
Habilitación de canal de consulta	Crear un correo institucional y formulario web para atender preguntas frecuentes, canalizar sugerencias y fomentar la retroalimentación bidireccional.	Toda la organización	Auditor Interno General	Desde semana 1 (disponible de forma permanente)

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Para garantizar la efectividad del Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA, es fundamental que la empresa cuente con un sistema de control que permita evaluar el desempeño del departamento y el impacto de sus funciones en la organización. La medición de resultados será clave para identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias y asegurar que las auditorías contribuyan de manera efectiva a la reducción de riesgos y el cumplimiento normativo.

Las medidas de control estarán basadas en indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán realizar un seguimiento continuo de las actividades de auditoría, así como evaluar el cumplimiento de los objetivos del departamento. Estos indicadores serán monitoreados de manera periódica y sus resultados serán presentados a la alta dirección para la toma de decisiones estratégicas.

6.5.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y MEDICIÓN

Se han definido indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir de forma objetiva el cumplimiento de las funciones, el nivel de eficiencia operativa y la contribución real al fortalecimiento del control interno en CAMOSA. Estos indicadores han sido diseñados considerando criterios técnicos, normativos y estratégicos, de manera que reflejen tanto la ejecución de las auditorías planificadas como la calidad de sus resultados y la implementación de las recomendaciones emitidas. Asimismo, su aplicación permitirá identificar tendencias, detectar desviaciones, monitorear riesgos recurrentes y generar alertas tempranas para la toma de decisiones oportunas.

Cada KPI incluye una descripción clara, una fórmula de cálculo, una frecuencia de evaluación, una meta esperada y una unidad de medida que facilitará su monitoreo en tiempo real. Su seguimiento será responsabilidad del Auditor Interno General, quien consolidará los resultados en reportes periódicos destinados a la Alta Dirección. Estos reportes permitirán no solo verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del departamento, sino también evidenciar su alineación con los lineamientos estratégicos de la organización.

En las siguientes páginas se detallan los indicadores propuestos, organizados en una tabla que resume su propósito, metodología de cálculo y parámetros de evaluación:

Tabla 39. Indicadores del “Departamento de Auditoría Interna”

Indicador	Descripción	Medición	Frecuencia	Métrica con meta esperada	Fórmula
Avance en la implementación del departamento	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo establecido para la puesta en marcha del Departamento de Auditoría Interna.	Se comparará el avance real de cada actividad planificada con respecto al cronograma definido para su ejecución.	Evaluación mensual durante los primeros seis meses	% de cumplimiento del cronograma Meta: $\geq 95\%$	$\left(\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}\right) * 100$
Cumplimiento de normativas internas y externas	Porcentaje de cumplimiento de regulaciones financieras, operativas y fiscales.	Se revisará el grado de cumplimiento de las normativas aplicables a CAMOSA en cada auditoría realizada.	Evaluación trimestral	% de cumplimiento normativo en auditorías Meta: $\geq 90\%$	$\left(\frac{\text{Normativas cumplidas}}{\text{Total de normativas aplicables}}\right) * 100$
Ejecución de auditorías programadas	Porcentaje de auditorías internas ejecutadas en comparación con el plan anual de auditoría.	Se comparará la cantidad de auditorías programadas con las realmente realizadas dentro del período establecido.	Evaluación semestral.	% de auditorías ejecutadas vs. plan anual Meta: $\geq 85\%$	$\left(\frac{\text{Auditorías realizadas}}{\text{Auditorías programadas}}\right) * 100$
Detección y clasificación de hallazgos	Número de hallazgos identificados, clasificados por nivel de criticidad (alto, medio, bajo).	Se documentará cada hallazgo encontrado en los procesos auditados, determinando su impacto en la organización.	Evaluación continua, con reportes trimestrales.	% de hallazgos por nivel de criticidad Meta: $\geq 95\%$ críticos y medios	$\left(\frac{\text{Hallazgos por nivel}}{\text{Total de hallazgos}}\right) * 100$

Indicador	Descripción	Medición	Frecuencia	Métrica con meta esperada	Fórmula
Implementación de recomendaciones	Porcentaje de recomendaciones de auditoría implementadas dentro del plazo establecido.	Se verificará el grado de cumplimiento de las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría.	Evaluación trimestral, con seguimiento a los planes de acción correctiva.	% de recomendaciones implementadas a tiempo Meta: $\geq 85\%$	$\left(\frac{\text{Recomendaciones implementadas}}{\text{Recomendaciones emitidas}}\right) * 100$
Eficiencia operativa del departamento de auditoría	Tiempo promedio de respuesta en la emisión de informes de auditoría tras la finalización de las evaluaciones.	Se analizará el tiempo transcurrido entre la finalización de cada auditoría y la entrega del informe correspondiente.	Evaluación mensual.	Días promedio de emisión de informes Meta: ≤ 15 días hábiles	$\left(\frac{\sum \text{Días entre cierre y entrega de informe}}{\text{Número de auditorías}}\right)$
Reducción de riesgos operativos y financieros	Disminución de incidentes relacionados con fallas en el control interno tras la implementación de recomendaciones de auditoría.	Comparación de los incidentes registrados antes y después de la aplicación de medidas correctivas.	Evaluación semestral.	% de reducción de incidentes Meta: $\geq 50\%$ al año	$\left[\frac{(\text{Incidentes antes} - \text{Incidentes después})}{\text{Incidentes antes}}\right] * 100$

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.5.2. MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para asegurar la efectividad de los indicadores definidos y garantizar una supervisión continua del desempeño del Departamento de Auditoría Interna, se implementarán diversos mecanismos de control y seguimiento, orientados a evaluar los avances, la eficiencia de los procesos y la aplicación efectiva de las recomendaciones. Estos mecanismos permitirán a la alta dirección de CAMOSA tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia, fortalecer la transparencia y garantizar que el área de Auditoría Interna opere de forma alineada con los objetivos institucionales.

Reportes periódicos a la alta dirección

Se elaborarán reportes trimestrales dirigidos a la Alta Gerencia, con análisis detallado del avance en la ejecución del plan de auditoría, cumplimiento de normativas y tratamiento de hallazgos. Estos informes permitirán tomar decisiones estratégicas con base en evidencia objetiva y actualizada. Asimismo, incluirán indicadores clave de desempeño y recomendaciones para fortalecer el control interno y la gestión de riesgos de la organización.

Tabla 40. Plantilla de reporte trimestral del “Departamento de Auditoría Interna”

Ítem	Detalle
Periodo de evaluación	Trimestre 1 / Trimestre 2 / Trimestre 3 / Trimestre 4
Número de auditorías ejecutadas	(Indicar cantidad y porcentaje sobre el plan anual)
Cumplimiento de normativas	(Indicar porcentaje de cumplimiento y principales brechas detectadas)
Hallazgos identificados	(Resumen por nivel de criticidad: alto, medio, bajo)
Recomendaciones implementadas	(Porcentaje de avance y áreas que presentaron mayor cumplimiento/incumplimiento)
Riesgos mitigados	(Breve descripción de riesgos operativos o financieros atendidos)
Observaciones y propuestas de mejora	(Retroalimentación del equipo auditor o áreas auditadas)
Responsable del informe	Nombre y cargo del auditor responsable

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Matriz de seguimiento de hallazgos

Esta herramienta permitirá dar trazabilidad a cada hallazgo detectado en auditorías, documentar las acciones correctivas y monitorear su implementación, facilitando la evaluación del impacto de cada intervención.

Tabla 41. Plantilla de matriz de seguimiento de hallazgos de auditoría

N°	Área Auditada	Descripción del Hallazgo	Nivel de Criticidad	Recomendación	Responsable	Fecha Compromiso	Estado de Implementación	Observaciones
	Nombre del área donde se identificó el hallazgo.	Resumen detallado del hallazgo detectado.	Clasificación del impacto: Alta, Media o Baja, según el nivel de riesgo que representa.	Acción sugerida por el auditor para corregir o mitigar el hallazgo.	Persona o cargo responsable de ejecutar la acción correctiva.	Fecha acordada para cumplir la recomendación.	Avance en la implementación: Pendiente, En proceso, Implementado o Validado.	Comentarios adicionales sobre el seguimiento o ejecución.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Sesiones trimestrales de revisión con áreas auditadas

Se institucionalizarán reuniones de seguimiento con las unidades auditadas, donde se presentarán los avances y dificultades en la aplicación de recomendaciones. Estas sesiones serán espacios de diálogo, aprendizaje y compromiso conjunto.

Tabla 42. Formato de acta de revisión trimestral

Datos generales	
Área auditada	(Nombre del área)
Fecha de la reunión	(dd/mm/aaaa)
Participantes	(Listado con nombre y cargo)
Auditor responsable	(Nombre)
Recomendaciones revisadas	(Sí/No - Incluir breve descripción si aplica)
Avances reportados	(Descripción de acciones implementadas)
Dificultades encontradas	(Factores que impiden el cumplimiento)
Acuerdos establecidos	(Compromisos asumidos con fecha estimada de cumplimiento)
Firma responsable área	_____
Firma Auditor responsable	_____

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Informe anual de desempeño del departamento

Al finalizar cada año, se emitirá un informe global del funcionamiento del Departamento de Auditoría Interna, enfocado en el análisis de tendencias, impacto organizacional y oportunidades de mejora.

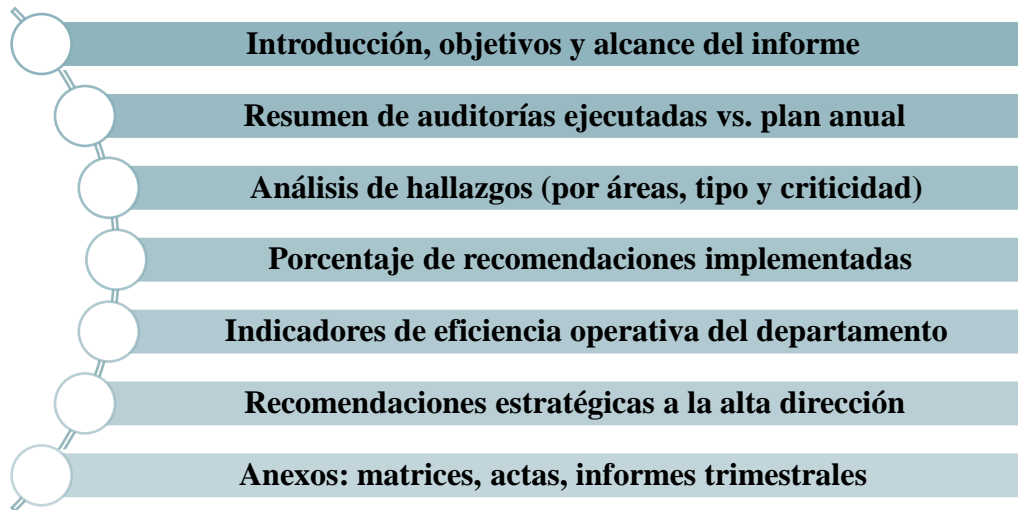


Ilustración 18. Estructura sugerida para el informe anual de desempeño

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En conjunto, los mecanismos de control y seguimiento propuestos permitirán monitorear de forma estructurada y continua la efectividad del Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA, asegurando que sus funciones no solo se ejecuten, sino que generen un impacto tangible en la gestión organizacional. Al integrar herramientas prácticas como reportes, matrices, actas y evaluaciones periódicas, se establece una base técnica y operativa que facilitará la toma de decisiones, fomentará la rendición de cuentas y fortalecerá una cultura de mejora continua. Estos mecanismos, al estar alineados con los indicadores definidos y los objetivos estratégicos de la empresa, contribuirán de manera significativa a consolidar el valor del control interno como pilar fundamental de la sostenibilidad empresarial.

6.5.3. ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA

La mejora continua formará parte integral del día a día del “Departamento de Auditoría Interna”, no como un requisito técnico aislado, sino como una forma de trabajo que impulse el crecimiento, la adaptación y la excelencia. Más allá de ser una metodología, será una práctica que permitirá al equipo evolucionar constantemente, responder con sensibilidad a los cambios del entorno y mantenerse en sintonía con los objetivos estratégicos de CAMOSA.

Este enfoque se implementará mediante la revisión periódica de los procesos internos del propio departamento, el análisis crítico de los resultados obtenidos en cada ciclo de auditoría y la incorporación de retroalimentación proveniente de las áreas auditadas. Se buscará no solo medir el cumplimiento de los planes establecidos, sino también identificar oportunidades para optimizar los enfoques aplicados, fortalecer los instrumentos técnicos y ajustar los criterios de priorización según los riesgos emergentes.

La aplicación disciplinada de indicadores de desempeño, el seguimiento al nivel de implementación de las recomendaciones emitidas y la reducción de hallazgos recurrentes serán algunos de los insumos clave para este proceso de mejora. Asimismo, la actualización técnica continua del equipo auditor y el análisis de buenas prácticas observadas en otras organizaciones reforzarán la capacidad del departamento para adaptarse con agilidad y pertinencia.

De esta manera, el enfoque de mejora continua permitirá que la función de Auditoría Interna no se limite a repetir procedimientos, sino que evolucione en su capacidad de generar valor, fortalecer el control interno, anticiparse a riesgos y convertirse en un aliado estratégico para la alta dirección.

6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

A continuación, se presenta de forma detallada el cronograma de implementación y presupuesto necesario para llevar a cabo la creación del “Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA”. Este apartado describe específicamente las actividades, fases, tiempos estimados y recursos financieros requeridos para la ejecución efectiva del proyecto, permitiendo una planificación ordenada, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

6.6.1. PROYECTO: PLAN DE CREACIÓN DEL ÁREA "DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN CAMOSA"

Para efectos de claridad y síntesis en la presentación de este documento, el cronograma detallado de actividades se ha representado únicamente mediante fechas específicas de inicio y fin, debido a la complejidad visual y la extensión que implicaría la incorporación completa de barras de Gantt.

Tabla 43. Cronograma de implementación

Tarea	Descripción	Responsables	Duración Días	Inicio	Fin
1. Aprobación y Recursos					
Aprobación formal de la creación del Departamento de Auditoría Interna	Presentar a la Junta Directiva la propuesta, objetivos y beneficios del nuevo departamento. Obtener autorización oficial para iniciar la planificación y la asignación de recursos.	Junta Directiva / Alta Dirección	6 días	1/6/2025	7/6/2025
Asignación de presupuesto y recursos	Definir las partidas presupuestarias que cubrirán reclutamiento, capacitación, adquisición y demás necesidades operativas.	Gerencia General	6 días	8/6/2025	14/6/2025
2. Reclutamiento y Contratación					
Definición de perfiles y preparación de ofertas	Elaborar descripciones de puestos (Auditor General Interno, Coordinador, Oficial), detallando competencias. Preparar anuncios y canales de reclutamiento.	Gerencia RRHH	13 días	15/6/2025	28/6/2025
Proceso de reclutamiento y selección de personal	Publicar vacantes, realizar entrevistas, pruebas técnicas y evaluación de candidatos. Alinear selección con experiencia en auditoría, gestión de riesgos y NOGAI	Gerencia RRHH / Alta Dirección	20 días	29/6/2025	19/7/2025
Contratación formal e inducción inicial	Suscribir contratos con el personal seleccionado. Realizar inducción corporativa (políticas internas, cultura organizacional) y presentar oficialmente el nuevo equipo al resto de la empresa y la Junta Directiva.	Gerencia RRHH / Auditor Interno General	11 días	20/7/2025	31/7/2025

Tarea	Descripción	Responsables	Duración Días	Inicio	Fin
3. Estructura y Metodologías					
Diseño de la estructura interna y organigrama	Definir la ubicación jerárquica, el organigrama y los flujos de comunicación con la Junta Directiva. Asegurar independencia operativa.	Auditor Interno General	6 días	1/8/2025	7/8/2025
Elaboración de metodologías y políticas de Auditoría	Diseñar procedimientos para auditorías financieras, operativas y de cumplimiento, con un enfoque basado en riesgos (NOGAI). Integrar protocolos de revisión documental, análisis de controles internos y uso de ISO 31000 para la gestión de riesgos.	Auditor Interno General / Coordinador de Auditoría Interna	20 días	8/8/2025	28/8/2025
4. Herramientas, Capacitación y Planificación					
Implementación de herramientas tecnológicas	Configurar de manera detallada y precisa los permisos de acceso para el uso de sistemas y herramientas tecnológicas ya existentes en CAMOSA, estableciendo claramente los roles y niveles de autorización para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información auditada. Realizar la implementación y ajustes técnicos necesarios en dichas herramientas para adaptarlas a los requerimientos específicos del Departamento de Auditoría Interna, optimizando así los procesos de supervisión, documentación y control interno.	Auditor Interno General / Área TI	20 días	29/8/2025	18/9/2025
Capacitación intensiva del personal de Auditoría Interna	Formación especializada sobre las NOGAI y otras capacitaciones técnicas complementarias.	Auditor Interno General / RRHH	20 días	19/9/2025	9/10/2025
Elaboración del Plan Anual de Auditoría	Definir prioridades de auditoría en los diferentes departamentos. Determinar cronogramas y recursos necesarios para cada auditoría en el año.	Auditor Interno General / Coordinador de Auditoría Interna	13 días	10/10/2025	23/10/2025

Tarea	Descripción	Responsables	Duración Días	Inicio	Fin
5: Pilotos y Arranque					
Diagnóstico de procesos clave	Identificación de áreas críticas que requieren supervisión prioritaria por su impacto operativo y financiero.	Coordinador de Auditoría Interna	7 días	24/10/2025	30/10/2025
Elaboración del cronograma de auditorías piloto	Diseño de un plan preliminar de auditorías aplicables durante los primeros tres meses de operación.	Auditor Interno General	7 días	31/10/2025	6/11/2025
Asignación de tareas dentro del equipo auditor	Distribución de funciones entre los auditores (planificación, ejecución, seguimiento de auditorías).	Coordinador de Auditoría Interna / Auditor Interno General	4 días	7/11/2025	10/11/2025
Reuniones de instalación con áreas clave	Presentación formal del departamento, objetivos y alcance a los líderes de procesos auditados.	Coordinador de Auditoría Interna	3 días	11/11/2025	13/11/2025
Ejecución de auditorías piloto	Realización de auditorías iniciales en las áreas críticas seleccionadas.	Equipo Auditor	17 días	14/11/2025	30/11/2025
Documentación de hallazgos y elaboración de informes	Registro estructurado de observaciones, conclusiones y recomendaciones de las auditorías piloto.	Analista de Auditoría Interna	7 días	1/12/2025	7/12/2025
Presentación de informes a la alta dirección	Entrega formal de resultados de auditorías y sugerencias de mejora operativa.	Auditor Interno General	3 días	8/12/2025	10/12/2025
Establecimiento de canal de seguimiento	Definición de procedimiento para dar seguimiento a las recomendaciones emitidas y confirmar su aplicación.	Coordinador de Auditoría Interna	4 días	11/12/2025	14/12/2025
Revisión interna del desempeño del equipo auditor	Evaluación del cumplimiento del cronograma, tiempos de respuesta y calidad de informes emitidos.	Coordinador de Auditoría Interna	7 días	15/12/2025	21/12/2025
Ajustes al plan según lecciones aprendidas	Identificación de mejoras al proceso de auditoría a partir de la experiencia de las auditorías piloto.	Equipo Auditor	10 días	22/12/2025	31/12/2025

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.6.2. PRESUPUESTO DETALLADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
“DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA”

Tabla 44. Presupuesto de implementación

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Mes de pago	Observaciones
Inversión Inicial					
Laptop	3	L 19,600.00	L 58,800.00	Junio (S1-S4)	Equipo para Auditor General, Coordinador y Oficial de Auditoría.
Escritorio Ejecutivo	1	L 3,920.00	L 3,920.00	Junio (S1-S4)	Mobiliario para Auditor General Interno.
Sillas Gerenciales	2	L 2,940.00	L 5,880.00	Junio (S1-S4)	Asientos ergonómicos para personal auditor.
Archivador de Piso	2	L 2,450.00	L 4,900.00	Junio (S1-S4)	Almacenamiento de documentación de auditoría.
Papelería / Otros insumos*	-	-	L 12,250.00	Junio (S1-S4)	Materiales diversos de oficina.
Subtotal Inversión Inicial			L 85,750.00	Junio	(Costo total inicial)
Gastos Operativos Mensuales					
Salario Auditor General Interno	1	L36,750.00	L220,500.00	Julio-Dic	
Salario Coordinador de Auditoría Interna	1	L27,560.00	L165,360.00	Julio-Dic	
Salario Analista de Auditoría Interna	1	L20,000.00	L120,000.00	Julio-Dic	
Subtotal Gastos Operativos Mensuales			L505,860.00	Julio-Dic	
Capacitaciones Iniciales					
Suscripción Auditool	3	L2,550	L7,650.72	Sep 2024 - Sep 2025	Suscripción mensual por persona (3 personas, USD 99 c/u).
Curso UNITEC: Auditoría del ciclo de inventarios	1	L6,400	L6,400.00	Octubre (S2)	Curso especializado externo.
Subtotal Capacitaciones Iniciales	—	—	L14,050.72	Sep-Oct	
Total General del Presupuesto			L605,660.72	Junio-Diciembre (6 meses)	Total inversión inicial, gastos operativos por 6 meses y capacitaciones iniciales.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los costos presentados en este presupuesto son estimaciones aproximadas basadas en cotizaciones recientes y en la información disponible a la fecha. Por lo tanto, podrían experimentar variaciones debido a factores externos, fluctuaciones del mercado o cambios internos durante la implementación del proyecto. Se recomienda considerar estos montos como referencia y prever posibles ajustes según sea necesario durante la ejecución.

6.7. BENEFICIOS DE LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA

La implementación del “Departamento de Auditoría Interna” en CAMOSA representa una decisión estratégica, su aplicabilidad no solo responde a una necesidad estructural, evidenciada a lo largo del estudio, sino que genera una serie de beneficios tangibles e intangibles que impactan positivamente en diversos niveles de la organización.

Desde una perspectiva cualitativa, el principal aporte radica en la construcción de una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua. Un departamento independiente, con lineamientos técnicos claros y metodologías alineadas a normas internacionales, permitirá que la función de auditoría trascienda la simple verificación documental para convertirse en un mecanismo integral de apoyo a la gestión estratégica. La existencia de procesos formales de evaluación favorecerá la toma de decisiones más informadas, la identificación oportuna de desviaciones y el desarrollo de una visión preventiva frente al riesgo.

En términos cuantitativos, los beneficios se reflejarán en indicadores concretos que podrán ser monitoreados a partir de la entrada en funcionamiento del departamento. La reducción del número de errores operativos, la disminución de retrabajos, el incremento en la implementación efectiva de recomendaciones, y la reducción en el tiempo de emisión de informes son solo algunos de los efectos medibles esperados. Estas mejoras no solo repercuten en la calidad operativa, sino que también generan un retorno económico al evitar sanciones, pérdidas financieras y costos asociados a ineficiencias estructurales.

La aplicabilidad de la propuesta, por tanto, no se limita a resolver una necesidad puntual, sino que actúa como un catalizador institucional para CAMOSA. Profesionalizar la función de auditoría, dotarla de independencia y alinearla con las mejores prácticas, permite proyectar una organización más sólida, resiliente y preparada para responder con eficiencia y transparencia a los desafíos de su entorno operativo.

6.8. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

En esta sección se presenta una matriz de concordancia que permite evidenciar la relación directa entre los componentes desarrollados a lo largo de los capítulos de la tesis y los elementos que conforman la propuesta. Esta vinculación asegura la coherencia metodológica y temática del trabajo, garantizando que la propuesta planteada responde de manera lógica y fundamentada a los objetivos, teorías y hallazgos obtenidos en la investigación. La siguiente tabla resume esta correspondencia, detallando cómo cada apartado del documento sustenta el diseño y formulación de la propuesta final.

Tabla 45. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
La Gestión de la Auditoría Interna en Camiones y Motores, S. A. en Tegucigalpa, Francisco Morazán	Estudiar el impacto de la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente en la efectividad de las recomendaciones y en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa CAMOSA, ubicada en Tegucigalpa, con el fin de proponer soluciones que fortalezcan su control interno y la gestión empresarial.	1. Identificar las limitaciones actuales derivadas de la falta de un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA.	1. Teoría De La Resistencia Al Cambio 2. Teoría De Los Stakeholders 3. Teoría de la Agencia	Ausencia de un Departamento de Auditoría Interna	1. Tomadores	1. Encuesta 2. Entrevista 3. Revisión Documental	En CAMOSA, la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente no es únicamente un vacío estructural, sino un factor determinante que afecta directamente la eficiencia operativa. La empresa ha dependido de revisiones informales realizadas desde el área de Operaciones, lo que compromete la objetividad y limita el control de los procesos críticos. Esta situación ha sido reconocida por el 100% de los gerentes encuestados, de los cuales el 75% percibe que esta carencia incrementa la exposición de la empresa a riesgos financieros y operacionales. La falta de una supervisión técnica y formal ha debilitado la capacidad para detectar desviaciones, aplicar mejoras oportunas y garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles.	Plan de Creación del área "Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA"	Establecer la creación de un área "Departamento de Auditoría Interna en CAMOSA" que permita mejorar el funcionamiento del sistema de control interno, optimizar los procesos de supervisión, reducir riesgos operativos y garantizar el cumplimiento normativo, asegurando su independencia y funcionamiento bajo las NOGAI y los propósitos de negocio de CAMOSA.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
		2. Analizar las implicaciones operativas que ha enfrentado CAMOSA debido al insuficiente seguimiento de las recomendaciones emitidas por los Auditores de Procesos.		Seguimiento a Auditorías			El limitado seguimiento a las recomendaciones emitidas por los Auditores de Procesos ha generado un patrón continuo de fallas operativas dentro de la organización. Mientras que solo el 40% de los encuestados considera que estas recomendaciones se han implementado de manera efectiva, el 60% restante señala que no existe un sistema estructurado de monitoreo. Esta deficiencia ha provocado la persistencia de errores en áreas clave como la gestión de inventarios y la facturación, ocasionando pérdidas económicas, trabajos repetitivos y una disminución de la confianza en la gestión interna. La falta de seguimiento sistemático compromete la continuidad y calidad de los procesos operativos.		Diseñar la estructura organizativa del Departamento de Auditoría Interna, definiendo de manera clara los niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades y relaciones interdepartamentales, de modo que su operación sea independiente, eficiente y alineada con las necesidades de control y supervisión de CAMOSA.
			Deficiencias en la Comunicación y Retroalimentación de Resultados de los Auditores de Procesos						

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
		3. Definir los riesgos y las implicaciones de continuar operando sin un departamento de Auditoría Interna formal e independiente, especialmente en lo referente al control interno y el cumplimiento normativo.		No Aplica			Al no contar con un departamento de Auditoría Interna formal, CAMOSA ha adoptado un enfoque reactivo en lugar de preventivo para el control interno. Esta situación ha aumentado la vulnerabilidad de la empresa ante riesgos financieros, operativos y regulatorios. La falta de una estructura especializada en auditoría ha dificultado la correcta aplicación de normativas internas y externas, provocando inconsistencias en los registros contables y retrasos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Como resultado, se compromete la estabilidad operativa y se limita la competitividad de la organización en un entorno empresarial exigente.		Establecer un plan de trabajo inicial para el Departamento de Auditoría Interna que incluya actividades, prioridades y responsables, con el fin de garantizar una puesta en marcha ordenada y efectiva.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
		4. Diseñar un plan de implementación para establecer un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido en CAMOSA, considerando los recursos, etapas y estrategias necesarios.		No Aplica			La ausencia de una estructura de auditoría formal ha limitado la efectividad de las recomendaciones, debilitado la toma de decisiones y afectado la transparencia organizacional. Este escenario ha incrementado el riesgo operativo y normativo, lo que refuerza la necesidad urgente de implementar un departamento de Auditoría Interna independiente para fortalecer el control, la sostenibilidad y la capacidad de mejora continua.		Proponer un plan de capacitación especializado para el personal que conformará el Departamento de Auditoría Interna, orientado al fortalecimiento de competencias técnicas en control interno y gestión de riesgos, tomando como referencia estándares nacionales e internacionales que aseguren la profesionalización del área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agudelo Ortíz, D. M. (2023). El censo como técnica de investigación. En *Laboratorio Interdisciplinar de Ciencias y Procesos Humanos—LINCIPH : manual de prácticas de laboratorio* (Primera edición). Universidad Externado de Colombia: Centro de Investigaciones sobre Dinámica Social.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/29fcd1c6-f9f7-4d0e-8834-62ba91b41a99/content>
- Aguilar Santos, J. (2024). Validación de Instrumentos de Investigación [Proyecto Académico]. *Proyecto Académico*. <https://proyectoacademico.com/validacion-de-instrumentos-de-investigacion/>
- Aguilera Sánchez, F. Y., & Gonzales Moncada, S. J. (2018). *Propuesta de auditoria basada en riesgos para instituciones microfinancieras de Tegucigalpa* [Postgrado, UNITEC].
<https://repositorio.unitec.edu/items/8d1e89e6-f1cd-431b-8874-75bc6eb4ff5c>
- Alanis López, S. (1993). *Manual para un departamento de Auditoría Interna* [Universidad Nacional Autónoma de México].
<https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000199626/3/0199626.pdf>
- Alfaro Mairena, A. P., & Paniagua Solís, S. (2022). *Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcerro, durante el primer semestre del año 2021* [Pregrado, Universidad Técnica Nacional].
<https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/e3644594-e8b0-40fe-a8b1-f01bc4e38df3/content>
- Alshaiti, H. (2023). Influences of Internal Control on Enterprise Performance: Does an Information System Make a Difference? *Journal of Risk Financial Management*, 16(12), 1-18.
- Banegas Cáliz, J. R. (2021). *Informe de Standard Fruit Company de Honduras, S. A.*
<https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/8b1b7e5c-da53-46bf-8c39-050bfe7fd793/content>

- Barrio Carvajal, S. (2020). *El control interno en la administración pública: Influencia de los factores emocionales* [Universidad de Salamanca].
<https://gredos.usal.es/handle/10366/145240>
- Brusca, I., Condor, V., Manes-Ross, F., & Olmo Jorge. (2022). *Análisis de la auditoría del sector local en Europa*. Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.
<https://www.icjce.es/adjuntos/analisis-auditoria-local-europa.pdf>
- Cabrera-Célleri, S. G., & Reyes-Cárdenas, N. A. (2024). Auditoría continua, monitorización, optimización de la detección y mitigación de riesgos en empresas comerciales. *Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 6(1), 638-656.
- Cálix, K. F. (2002). *Estudio del impacto de la certificación ISO 9000 en empresas hondureñas* [Grado, Universidad Zamorano].
<https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/8b02ba81-a021-4050-ac6b-19846484966c/content>
- Canseco Jiménez, D. I. (2007). *La auditoría administrativa como mecanismo para la evaluación y control de cuentas por cobrar del consorcio Bimbo Pachuca S. A. de C. V.* [Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo].
https://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/licenciatura/documentos/9%20La%20auditoria%20administrativa.pdf
- Carrión, H. G., Mendoza-Vinces, M. E., & Vera Álava, C. A. (2017). Importancia de la auditoría interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas. *Ciencias económicas y empresariales*, 3(2), 908-920.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chambilla-Chambi, J. (2023). La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la transparencia de las compras directas. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(2), 120-130.
- Chancay Veliz, S. A., & Álvarez Salvatierra, L. F. (2024). *Propuesta de optimización de la seguridad y salud ocupacional en una empresa cárnica ubicada en la ciudad de*

- Guayaquil: Un enfoque integral para la prevención de riesgos laborales mecánico y psicosocial* [Universidad Politécnica Salesiana Ecuador].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27514/1/UPS-GT005004.pdf>
- Chang-Ku, C. (2010). *Manual de procedimientos para los departamentos financiero-contable, auditoría interna y administrativa de la empresa perfumes y esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.* [Instituto Tecnológico de Costa Rica]. <https://hdl.handle.net/2238/11010>
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). (2022). *Reporte de Inclusión Financiera*.
<https://www.cnbs.gob.hn/inclusion-financiera/wp-content/uploads/2023/05/Reporte-de-Inclusion-Financiera-2022.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2011). *Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Banco de Pagos Internacionales.
https://www.bis.org/publ/bcbs213_es.pdf
- Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna (ECIIA). (2025). *Risk in Topics: Hot topics for internal auditors*. <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2024/09/Risk-in-Focus-2025-FINAL.pdf>
- Cornejo Villalta, K. P., Fuentes Torres, H. G., & Ortiz Rosales, M. M. (2023). *Elaboración de un plan anual de auditoría interna basado en un enfoque de riesgos de una cooperativa de ahorro y crédito del área metropolitana de San Salvador* [Pregrado, Universidad de El Salvador]. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/5b7eb1ff-1669-4448-9547-29e1fc5d2943/content>
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Tercera Edición). Sage Publications.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

- Curillo Tama, M. G. (2024). Auditoría de gestión de calidad en el servicio de transporte de carga pesada para la compañía "Transroymansur" de la ciudad de Cuenca. *Pensamiento Empresarial*, 1(13), 260-307.
- Deloitte. (2021). *Buenas prácticas de Gobierno Corporativo versus prácticas ineficientes*. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/arg-2021-buenas-practicas-gobierno-corporativo-vs-practicas-ineficientes.pdf>
- Dent, E. B., & Galloway Goldberg, S. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Primera edición). Capstone Publishing Limited. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
- Escuela Europea de Excelencia. (2023). Formación en auditoría interna: Por qué es importante la capacitación a nivel corporativo [Escuela Europea de Excelencia]. *Blog: Sistemas de Gestión*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2023/01/formacion-en-auditoria-interna-por-que-es-importante-la-capacitacion-a-nivel-corporativo/>
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2006). *Generando soluciones, agregando valor*. PwC. <https://www.pwc.com/ve/en/auditoria-interna/assets/generando-soluciones.pdf>
- Espitia Lemus, L. F., Funez Gutiérrez, M. del C., & Torres Vidal, M. A. (2022). *La auditoría interna en las organizaciones* [Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/dc3dbfff-29a3-47f6-8f63-7510da6e0c0f/content>

- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Frett, N. (2018). 10 Requisitos imprescindibles para crear un nuevo departamento de auditoría interna. *Auditool: Auditoría Interna*. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/requisitos-imprescindibles-para-crear-un-nuevo-departamento-de-auditoria-interna>
- Fundación de Auditoría Interna. (2022). *Auditoría interna: Un panorama internacional*. https://www.theiia.org/globalassets/site/content/research/foundation/2022-4556-fnd-a-global-view-report-layout_spanish57.pdf
- Gálvez Figueroa, L. M. (2019). *La auditoría continua en las instituciones financieras supervisadas en Honduras (Caso Banco FICOHSA Honduras)* [Postgrado, UNITEC]. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/2e09e1bf-9e2e-4463-a773-978d0ef25777/content>
- García, D., Loja, C., & Basantes, R. (2016). Auditoría financiera basada en riesgos. *Digital Publisher, 1*(2), 4-21.
- Gómez, M. C., & Lazarte Barbeito, C. (2019). *Control Interno*. Universidad Nacional Tucumán. <https://repositorio.face.unt.edu.ar/bitstream/handle/123456789/766/Control%20Interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández González, R. I., & Bernal Olivera, J. V. (2024). La toma de conciencia para mejorar el cumplimiento de los objetivos de calidad, y reducir la cantidad de no conformidades en auditorías internas dentro de una pequeña empresa. *Ciencia y Tecnología, 1*(24), 47-62.
- Hernández P., O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable FACES, 19*(33), 15-41.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

- Hopkins Zarate, N. S. (2020). *La auditoría interna y su incidencia en la gestión de riesgos operacionales en la prestación de servicios asistenciales, en ESSALUD, de Lima Metropolitana, 2018 – 2019* [Universidad de San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6867/hopkins_zns.pdf;jsessionid=3BC31451511678A925CA1D63C51B2A07?sequence=1
- IBM. (2023). *¿Qué es el cumplimiento de la Ley SOX (Sarbanes-Oxley)?* IBM.
<https://www.ibm.com/es-es/topics/sox-compliance>
- Idiáquez Palacios, A. M., & Fonseca Mejía, W. O. (2021). *Rol de apoyo de la auditoría interna o externa en la prevención contra lavado de activos en las instituciones financieras* [CEUTEC]. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/82776ee8-0cc0-43f4-81ff-eb9ce3218ab3/content>
- Indieke, A., Li, C., & Zhou, C. (2021). Does the Presence of an Internal Control Audit affect Firm Operational Efficiency? *Contemporary Accounting Research, forthcoming*.
- Institute of Internal Auditors. (2020). *Marco de competencias de Auditoría Interna*.
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/ia-competency-framework/internal-audit-competency-framework-spanish.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*. Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf>
- Instituto de Auditores Internos. (2019). *El Estatuto de Auditoría Interna: Un plan para asegurar el éxito*. Fundación Latinoamericana de Auditores Internos.
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-internal-audit-charter-a-blueprint-to-assurance-success-august-2019/pp-the-internal-audit-charter-spanish.pdf>
- Instituto Electoral Ciudad de México. (2024). *Procedimiento de Auditoría Interna*.
<https://www.iecm.mx/www/marconormativo/docs/Procedimiento-auditoria-interna-JA%20016-24.pdf>

- Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (2023). Actualidad en Auditoría Interna [Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.]. *Sección de Actualidad en Auditoría Interna*.
<https://imai.org.mx/actualidadai.php>
- Inzunza, H. S. M. (2008). Accountability y transparencia en la gestión pública: Una propuesta. *Horizontes Empresariales*, 7(1), 71-82.
- ISO 31000:2018 (Norma Internacional ISO 31000:2018; Versión 2018). (2018). International Organization for Standardization.
<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486> (Vigente)
- Jensen, M. C. (2002). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. 12(2), 235-256.
- Jiménez Montañés, M. Á. (2006). La calidad en la actividad de la Auditoría Interna. Incidencia da la Sarbanes-Oxley ACT. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4(7), 113-114.
- Karim, R., Cheema, S., & Asad Mushtaq, M. (2023). Inadequate Risk Management's Impact on Construction Project Challenges. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 614-621.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1(1), 2-11.
- Kristensen, I., Manocaran, M., Sannini, E., & Usman, H. (2021). *Building the internal-audit function of the future*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/building-the-internal-audit-function-of-the-future>
- Kubus, R., García Cánovas, N., & García-Escobar, J. (2024). Plan de Continuidad del Negocio y riesgo operacional y financiero. *Revista Universitaria Europea*, 1(40), 169-198.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
<https://archive.org/details/interviewslearni0000kval/page/n5/mode/2up>
- Lascano, M. D. L. T. (2018). Gestión del riesgo organizacional de fraude y el rol de Auditoría Interna. *Contabilidad y Negocios*, 13(25), 57-69.
- Leana, C., & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management Review*, 4(25), 753-759.
- Letona, A. D., & Melara Hernández, J. M. (2022). *El rol del auditor interno para mitigar los riesgos de la unidad administrativa municipal mediante la evaluación de controles y manuales para la recaudación de los tributos* [Pregrado, Universidad de El Salvador].
<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/bab38fae-24d0-41ae-bf11-2b739d204356/content>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Pub. L. No. Decreto No. 170-2006 (2006). <https://faolex.fao.org/docs/pdf/hon94375.pdf>
- Ley sobre Normas de Contabilidad y Auditoría, Pub. L. No. Decreto No. 189-2004 (2004).
https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY_SOBRE_NORMAS_DE_CONTABILIDAD_Y_AUDITORIA.pdf
- McGladrey, K. (2023). Survey Findings Show Link Between Data Silos and Security Vulnerabilities [Dark Reading]. *Vulnerabilities & Threats*.
<https://www.darkreading.com/vulnerabilities-threats/survey-findings-show-link-between-data-silos-and-security-vulnerabilities>
- Meljem Enríquez de Rivera, S. (2018). *Gobierno corporativo: Su importancia en la objetividad e independencia de la función de auditoría interna*.
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/116950?page=1>

- Mencía Padilla, R. V., & Sánchez Medina, N. A. (2019). *Due Diligence: Un Proceso de la Empresa Tigo Honduras para la Adquisición de Compañías de Cable y Telecomunicaciones* [UNITEC].
<https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/e6d6dd66-d5f5-435f-b47c-82face00e959/content>
- Millo Carmenate, V., González Morales, V. E., & Fuentes Díaz, D. (2017). Manual de procedimiento para el Control Interno en la Universidad Metropolitana. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 60-65.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Molina, A. G. (2019). *Implementación de la unidad de auditoría interna para el mejoramiento de la gestión integral de la universidad técnica de Babahoyo* [Postgrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil].
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2972>
- Moreta Jeréz, P. (2024). Gestión de auditoría interna y su influencia en los riesgos financieros del sistema cooperativista. *REDILAT*, 05(02).
<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1985/2536>
- Nohria, N., & Beer, M. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. Continuum. <https://dimas0709.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/a-n-oppenheim-questionnaire-design-interviewing-and-attitude-measurement-1992.pdf>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2021). *Estado del Arte: Guía Académica para la Investigación*. https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2021/04/05174025/ESTADO_DEL_ARTE_FINAL-LINKS.pdf

- Quiñónez Cercado, M. del P., Jacho Castillo, B., & Moran González, B. (2023). La Importancia de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos Empresariales. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 77-86.
- Ribeiro, R. A. A. (2021). Auditoría interna y gestión de riesgos en una empresa europea de transporte ferroviario. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 16(03), 107-126.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición). Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, I. (2023). El seguimiento en el trabajo de auditoría [Auditool]. *Auditool: Auditoría Interna*. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/el-seguimiento-en-el-trabajo-de-auditoria>
- Rodríguez, I. (2024). La auditoría y la evaluación comparativa (Benchmarking) [Auditool]. *Auditool: Auditoría Interna*. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/la-auditoria-y-la-evaluacion-comparativa-benchmarking>
- Rodríguez, I. (2025). Alinear los puntos de vista corporativos sobre los riesgos, la ética y el cumplimiento [Auditool]. *Auditool: Control Interno*.
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/alinear-los-puntos-de-vista-corporativos-sobre-los-riesgos-la-etica-y-el-cumplimiento>
- Romero Cantillano, R. Y. (2023). *Evaluación de la Legislación y Prácticas de Auditoría en la Lucha contra la Corrupción e Impunidad en Honduras* [CEUTEC].
https://www.academia.edu/117114630/Tesis_Evaluaci%C3%B3n_de_la_Legislaci%C3%B3n_y_Pr%C3%A1cticas_de_Auditor%C3%ADa_en_la_Lucha_contra_la_Corrupci%C3%B3n_e_Impunidad_en_Honduras?
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (Primera edición). Plaza & Janes Editores.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Secretaría de Finanzas. (2023). *Manual de Procedimientos: Unidad de Auditoría Interna*.

<https://www.onadici.gob.hn/wp-content/uploads/2024/01/MANUALES-UAI-2023.pdf>

Setyaningrum, D., & Kuntadi, C. (2017). *The Effect of Competence, Independence, Audit Work and Communication on the Internal Audit Effectiveness*.

https://www.researchgate.net/publication/332073092_The_Effect_of_Competence_Independence_Audit_Work_and_Communication_on_the_Internal_Audit_Effectiveness

Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 259-374.

Taque González, S. O. (2016). *Propuesta de implementación de un departamento de auditoría interna en una empresa dedicada a la fabricación y exportación de colchones de espuma de látex* [Universidad Panamericana].

https://www.glifos.upana.edu.gt/library/images/c/c1/Informe_Saul_Taque_20_06_2016.pdf

Terzolo, M. S. (2014). *Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata* [Postgrado, Universidad Nacional de Mar del Plata]. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2074/1/terzolo.2014.pdf>

Tinoco Beltrán, K. C. (2022). *Efecto de la auditoría interna en la administración de riesgos crediticios de las empresas microfinancieras de lima metropolitana, 2019 – 2020* [Postgrado, Universidad de San Martín de Porres].

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10553/tinoco_bkc.pdf?sequence=1

Toalombo Guambugete, L. L., & Armijo Olvera, W. V. (2014). *Seguimiento de las recomendaciones de auditoría y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Ventanas* [Universidad Técnica de Babahoyo].

<https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/751/UTB-FAFI-CPA-000075.rar?sequence=1&isAllowed=y>

Trigo Grey, O. (2012). *El control interno como instrumento indispensable para la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana—Período 1990-2010* [Universidad de San Martín de Porres].

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/579/trigo_oh.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Universidad EAFIT. (2019). *La Auditoría Interna*. Consultorio Contable.

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/A%20La%20Auditoria%20Interna.pdf>

Vega de la Cruz, L. O., & Nieves-Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Revista Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 22(1), 1-18.

Wadesango, N., Madondo, A., Sitcha, & Wadesango, O. (2019). Literature Review on Non-Implementation of Internal Audit Recommendations in an Organization. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(2), 1-6.

Yáñez López. (2020). *Evaluación del Control Interno en el Proceso de Auditoría*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. <https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2020-11/EVALUACION%20DEL%20CONTROL%20INTERNO%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20AUDITORIA.%20CONTRASTES%20EMPIRICOS.pdf>

Zacarías Sigüenza, D. G. (2024). *Aplicación del sistema COSO III en las empresas de artículos de vestuario de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango* [Universidad de San Carlos de Guatemala]. https://www.glifos.biblioteca.cunoc.edu.gt/library/images/9/9f/Tesis-1058-Zacar%C3%ADas_Sig%C3%BCenza%2C_Deisy_Gricelda.-2024.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA CAMOSA TEGUCIGALPA

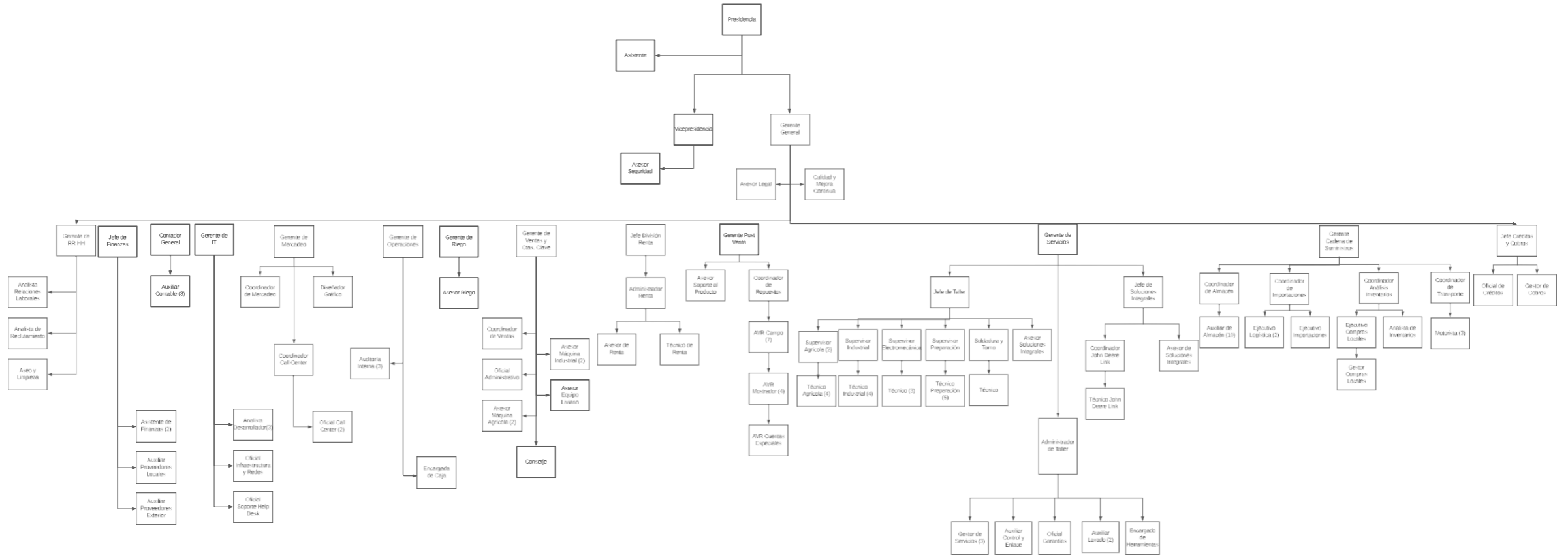


Ilustración 19. Organigrama CAMOSA Tegucigalpa

Fuente: (CAMOSA, 2023)

ANEXO 2. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Tabla 46. Matriz de validación de instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN: “LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN ”															
N°	Ítem	Pregunta Dirigida a:						CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)	
		G. G. ⁴	S. G. ⁵	G. O. ⁶	Claridad de redacción		Relevancia para el tema		Lenguaje adecuado con el encuestado		Induce a una respuesta determinada		Orientada al tema de Investigación		
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí		No
Variable 1: Ausencia de un Departamento de Auditoría Interna															
a. Estructura de Auditoría Interna															
1	¿Qué evidencias observan en la documentación y en los organigramas de CAMOSA sobre la ausencia de un área formal de auditor Abierta	X			X		X		X		X		X		
2	¿Existe un perfil de puestos para los actuales Auditores de Procesos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
3	¿Cuántos de los colaboradores actuales reúnen el perfil para el puesto de Auditoría Interna? Abierta			X	X		X		X		X		X		
4	¿Cómo evalúa la idoneidad del perfil actual para los puestos de Auditoría de Procesos? Abierta			X	X		X		X		X		X		
5	¿Hay capacitaciones periódicas para el personal actual? Abierta / En caso de ser Sí:			X	X		X		X		X		X		
6	¿Con qué frecuencia se imparten capacitaciones al personal? Abierta			X	X		X		X		X		X		
7	¿Qué temáticas se abordan principalmente en las capacitaciones? Abierta			X	X		X		X		X		X		
8	¿Qué percepción tienen sobre la inexistencia de protocolos y procedimientos formales que faciliten la gestión y mitigación de riesgos operativos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		

⁴ Gerente General

⁵ Staff Gerencial

⁶ Gerente de Operaciones

MATRIZ DE VALIDACIÓN: “LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN ”

N°	Ítem	Pregunta Dirigida a:			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)
		G. G. ⁴	S. G. ⁵	G. O. ⁶	Claridad de redacción		Relevancia para el tema		Lenguaje adecuado con el encuestado		Induce a una respuesta determinada		Orientada al tema de Investigación		
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
b. Control															
9	¿Cuáles son los procesos de control interno más críticos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
10	¿De qué manera afecta la ausencia de una unidad de Auditoría Interna a la supervisión formal de los controles internos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
11	¿Se realiza una supervisión periódica de los controles internos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
12	Desde la perspectiva de su departamento, ¿de qué manera considera que la ausencia de un departamento de Auditoría Interna dificulta la supervisión de los controles aplicados en su área? Escala de Likert		X		X		X		X		X		X		
12	¿Considera que existen procesos de monitoreo? Sí/No		X		X		X		X		X		X		
14	¿Qué experiencias pueden compartir sobre la falta de reportes y monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
15	¿Considera que la integración y coordinación de los controles internos son suficientes por la inexistencia de una Auditoría Interna formal? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
16	¿Existen procedimientos formales para integrar los controles internos entre los diferentes departamentos? Sí/No		X		X		X		X		X		X		
17	¿Considera que la Auditoría Interna colabora en la eficiencia y eficacia de los controles entre su departamento y otros? Sí/No		X		X		X		X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN: “LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN ”

N°	Ítem	Pregunta Dirigida a:			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)
		G. G. ⁴	S. G. ⁵	G. O. ⁶	Claridad de redacción		Relevancia para el tema		Lenguaje adecuado con el encuestado		Induce a una respuesta determinada		Orientada al tema de Investigación		
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
c. Cumplimiento Normativo															
18	¿Qué ejemplos de incumplimientos normativos se han evidenciado en CAMOSA que puedan estar relacionados con la falta de un departamento de Auditoría Interna? Abierta			X	X		X		X		X		X		
19	¿Se han registrado incumplimientos normativos en los últimos 12 meses? Abierta			X	X		X		X		X		X		
20	¿Cómo evalúa el riesgo de incumplimiento normativo o sanciones por incumplimiento en la organización? Abierta			X	X		X		X		X		X		
21	¿Ha enfrentado su departamento alguna situación de incumplimiento normativo por ausencia de políticas que ayuden a prevenir un evento de riesgo y que se supervise por Auditoría Interna? Sí/No		X		X		X		X		X		X		
Variable 2: Seguimiento a Auditorías															
a. Gestión de Riesgos															
22	¿Cómo describiría el grado de implementación de las recomendaciones de los Auditores de Procesos para evitar la materialización de riesgos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
23	¿Se implementa la mayoría de las recomendaciones de los Auditores de Procesos? En caso de ser no, ¿por qué no? Abierta	X			X		X		X		X		X		
24	¿Existe un mecanismo o plan formal para dar seguimiento a las recomendaciones de los Auditores de Procesos, y cómo afecta su ausencia la gestión de riesgos? Abierta	X			X		X		X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN: “LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN ”

N°	Ítem	Pregunta Dirigida a:			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										
		G. G. ⁴	S. G. ⁵	G. O. ⁶	Claridad de redacción		Relevancia para el tema		Lenguaje adecuado con el encuestado		Induce a una respuesta determinada		Orientada al tema de Investigación		Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
25	En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la implementación de recomendaciones en CAMOSA? Escala de Likert		X		X		X		X		X		X		
26	¿Qué riesgos operativos se han materializado por la falta de un seguimiento adecuado? Abierta			X	X		X		X		X		X		
27	¿Se han mitigado la mayoría de los riesgos identificados por los Auditores de Procesos? Abierta			X	X		X		X		X		X		
28	En una escala del 1 (muy poco mitigados) al 5 (completamente mitigados), ¿cómo evaluaría la mitigación de riesgos en CAMOSA? Escala de Likert		X		X		X		X		X		X		
b. Efectividad Operativa															
29	¿Cuánto tiempo se demora, en términos cualitativos, en corregir las fallas señaladas por los Auditores de Procesos, y cómo afecta esto la operatividad? Abierta			X	X		X		X		X		X		
30	¿Cómo calificaría el tiempo de corrección de fallas? Abierta			X	X		X		X		X		X		
31	¿Con qué frecuencia se repiten las mismas incidencias o errores operativos a pesar de las recomendaciones, y qué impacto tiene esto en la eficiencia operativa? Abierta			X	X		X		X		X		X		
32	¿Considera que la productividad y calidad de los procesos se ven afectadas por la falta de seguimiento? Abierta			X	X		X		X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN: “LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN ”

N°	Ítem	Pregunta Dirigida a:			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)
		G. G. ⁴	S. G. ⁵	G. O. ⁶	Claridad de redacción		Relevancia para el tema		Lenguaje adecuado con el encuestado		Induce a una respuesta determinada		Orientada al tema de Investigación		
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
33	¿De qué forma afecta la falta de seguimiento a la productividad y la calidad de los procesos en CAMOSA? Abierta			X	X		X		X		X		X		
Variable 3: Deficiencias en la Comunicación y Retroalimentación de Resultados de los Auditores de Procesos															
a. Comunicación de Resultados de Auditoría															
34	¿Existen canales formales establecidos para la comunicación de los resultados de Auditoría Interna en CAMOSA? Sí/No	X		X	X		X		X		X		X		
35	En una escala del 1 (muy ineficiente) al 5 (muy eficiente), ¿cómo evalúa la efectividad de los canales de comunicación de resultados de auditoría? Escala de Likert		X		X		X		X		X		X		
36	¿Cómo evalúa la claridad y la puntualidad con la que se difunden los resultados de los auditores de procesos, y de qué manera esto afecta la toma de decisiones? Escala de Likert		X		X		X		X		X		X		
37	¿La información comunicada en los resultados de auditoría es: a) Totalmente comprensible y relevante b) Parcialmente comprensible y relevante c) Poco comprensible y relevante d) Nada comprensible y relevante		X		X		X		X		X		X		
b. Retroalimentación y Uso de Resultados															
38	¿En qué medida se integran los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas, y se percibe que su falta afecta la mejora continua? Abierta	X			X		X		X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN: “LA GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A. EN TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN ”

N°	Ítem	Pregunta Dirigida a:			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)
		G. G. ⁴	S. G. ⁵	G. O. ⁶	Claridad de redacción		Relevancia para el tema		Lenguaje adecuado con el encuestado		Induce a una respuesta determinada		Orientada al tema de Investigación		
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
39	En una escala del 1 (nada integrado) al 5 (totalmente integrado), ¿cómo evalúa la integración de los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas? Escala de Likert		X		X		X		X		X		X		
40	¿Existe un proceso formal de evaluación de la efectividad de los canales de comunicación? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		
41	¿Se evalúa de forma sistemática la efectividad de los canales de comunicación y retroalimentación de los resultados de los Auditores de Procesos, y cómo se utiliza esta evaluación para mejorar procesos? Abierta	X		X	X		X		X		X		X		

Fuente: Elaboración Propia 2025

VALIDEZ

LUGAR Y FECHA: Tegucigalpa, M. D. C - 28/02/2025

VALIDADO POR: Agustín Ernesto Palada

NIVEL ACADÉMICO: Maestría

AÑOS DE EXPERIENCIA: 20 años

E-MAIL: agustin.palada@unitec.edu



FIRMA:

ANEXO 3. CHECKLIST DE INDEPENDENCIA Y ESTRUCTURA DE AUDITORÍA INTERNA

Tabla 47. Checklist de independencia y estructura de Auditoría Interna

Ítem	Afirmación	Sí / No	Observaciones
1	En el organigrama se observa un departamento o área formal de Auditoría Interna designado.		
2	Existen puestos o cargos con designación específica para Auditoría (p. ej. Auditor Interno, Jefe/Director de Auditoría, Equipo de Auditores).		
3	Las responsabilidades y funciones de Auditoría Interna aparecen definidas (p. ej. supervisión de controles, revisiones periódicas) dentro de la estructura.		
4	El organigrama muestra una línea de reporte clara y autónoma de la función de Auditoría (por ejemplo, reportando directamente a la Dirección General o Presidencia).		
5	La Auditoría Interna cuenta con personal de apoyo o subdepartamentos (ayudantes, asistentes, supervisores) que respalden una estructura formal.		
6	Se aprecia la misma relevancia de Auditoría Interna que otras áreas (como Finanzas, Operaciones, etc.), reflejando independencia y nivel jerárquico en el organigrama.		
7	El organigrama demuestra que la Auditoría Interna tiene un alcance integral sobre las distintas áreas de la organización (p. ej. revisiones financieras, operativas, tecnológicas).		
8	Existe una referencia explícita a políticas o procedimientos a cargo de Auditoría Interna, indicando su papel en la prevención y detección de riesgos y fraudes.		
9	El organigrama incluye la Auditoría Interna dentro de las estructuras que reportan a la Alta Dirección, estableciendo un vínculo formal con Presidencia, Dirección General u órgano similar.		
10	No se observa el área de Auditoría Interna con otro nombre o en otra sección del organigrama		

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

ANEXO 4. GUION DE ENTREVISTA: GERENTE GENERAL

GUION DE ENTREVISTA

Título de la investigación: La Gestión De La Auditoría Interna En Camiones Y Motores, S. A. En Tegucigalpa, Francisco Morazán

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre el impacto de la ausencia de un Departamento de Auditoría Interna en la gestión de control y supervisión de CAMOSA, identificando deficiencias, oportunidades de mejora y estrategias para fortalecer los procesos de auditoría, comunicación y gestión de riesgos.

Fecha de la entrevista: jueves 06 de marzo de 2025

Lugar: Tegucigalpa, Francisco Morazán (desarrollada a través de Microsoft Teams)

Entrevistado: Karla Alcerro – Gerente General de CAMOSA

Entrevistadores: María Fernanda Reyes y Samuel Alejandro Sánchez

I. INTRODUCCIÓN

1. Saludo y Presentación

Buenas tardes, Lic. Karla:

Antes que nada, queremos agradecerle por su tiempo y disposición para esta entrevista. Me acompaña Samuel Sánchez, quien también está colaborando en esta investigación. El propósito de este estudio es analizar el impacto de la ausencia de un Departamento de Auditoría Interna en la gestión y supervisión de CAMOSA. Actualmente, la empresa carece de una estructura formal de Auditoría Interna, lo que puede generar desafíos en la supervisión de controles, el seguimiento a auditorías y la comunicación de resultados. A través de esta entrevista, buscamos conocer su perspectiva sobre estos aspectos para identificar oportunidades de mejora en la gestión de Auditoría Interna en CAMOSA.

Antes de comenzar, queremos explicarle que esta entrevista forma parte de un estudio académico y será utilizada exclusivamente con fines de investigación. La información recopilada será tratada con estricta confidencialidad y anonimato en caso de ser requerido. Puede omitir cualquier pregunta con la que no se sienta cómoda/o respondiendo. Si lo permite, podemos grabar la entrevista únicamente para fines de análisis posterior. ¿Está de acuerdo en continuar con la entrevista bajo estas condiciones?

(Esperar respuesta del entrevistado y, en caso de aceptación, proceder con la entrevista.)

II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Variable 1: Ausencia de un Departamento de Auditoría Interna

Estructura de Auditoría Interna

1. ¿Qué evidencias observan en la documentación y en los organigramas de CAMOSA sobre la ausencia de un área formal de auditor?
2. ¿Existe un perfil de puestos para los actuales Auditores de Procesos?
3. ¿Qué percepción tienen sobre la inexistencia de protocolos y procedimientos formales que faciliten la gestión y mitigación de riesgos operativos?

Control

4. ¿Cuáles son los procesos de control interno más críticos?
5. ¿De qué manera afecta la ausencia de una unidad de Auditoría Interna a la supervisión formal de los controles internos?
6. ¿Se realiza una supervisión periódica de los controles internos?
7. ¿Qué experiencias pueden compartir sobre la falta de reportes y monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos?
8. ¿Considera que la integración y coordinación de los controles internos son suficientes por la inexistencia de una Auditoría Interna formal?

Variable 2: Seguimiento a Auditorías

Gestión de Riesgos

9. ¿Cómo describiría el grado de implementación de las recomendaciones de los Auditores de Procesos para evitar la materialización de riesgos?
10. ¿Se implementa la mayoría de las recomendaciones de los Auditores de Procesos? En caso de ser no, ¿por qué no?
11. ¿Existe un mecanismo o plan formal para dar seguimiento a las recomendaciones de los Auditores de Procesos, y cómo afecta su ausencia la gestión de riesgos?

Variable 3: Deficiencias en la Comunicación y Retroalimentación de Resultados de los Auditores de Procesos

Retroalimentación y Uso de Resultados

12. ¿En qué medida se integran los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas, y se percibe que su falta afecta la mejora continua?

13. ¿Existe un proceso formal de evaluación de la efectividad de los canales de comunicación?

14. ¿Se evalúa de forma sistemática la efectividad de los canales de comunicación y retroalimentación de los resultados de los Auditores de Procesos, y cómo se utiliza esta evaluación para mejorar procesos?

III. CIERRE

Apreciamos enormemente su tiempo y la valiosa información que nos ha compartido sobre la gestión de Auditoría Interna en CAMOSA. Sus conocimientos y experiencias aportan una perspectiva clave para comprender los desafíos y oportunidades en este ámbito. La información recopilada en esta entrevista será fundamental para nuestro estudio, permitiéndonos analizar el impacto de la ausencia de un Departamento de Auditoría Interna y proponer recomendaciones que contribuyan a fortalecer los procesos de control, supervisión y gestión de riesgos en la empresa. Nuevamente, le agradecemos su tiempo y disposición. ¡Que tenga un excelente día!

ANEXO 5. GUION DE ENTREVISTA: GERENTE DE OPERACIONES

GUION DE ENTREVISTA

Título de la investigación: La Gestión De La Auditoría Interna En Camiones Y Motores, S. A. En Tegucigalpa, Francisco Morazán

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre el impacto de la ausencia de un Departamento de Auditoría Interna en la supervisión de procesos, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en CAMOSA. También se busca comprender la efectividad del seguimiento a auditorías y la comunicación de resultados desde la perspectiva del Gerente de Operaciones, quien supervisa actualmente a los Auditores de Procesos.

Fecha de la entrevista: viernes 07 de marzo de 2025

Lugar: Tegucigalpa, Francisco Morazán (desarrollada a través de Microsoft Teams)

Entrevistado: Wilfredo Sierra – Gerente de Operaciones de CAMOSA

Entrevistadores: María Fernanda Reyes y Samuel Alejandro Sánchez

I. INTRODUCCIÓN

1. Saludo y Presentación

Buenos días, Lic. Wilfredo:

Antes que nada, queremos agradecerle por su tiempo y disposición para esta entrevista. Me acompaña Samuel Sánchez, quien también está colaborando en esta investigación.

Como sabrá, actualmente CAMOSA no cuenta con un Departamento de Auditoría Interna, lo que plantea desafíos en la supervisión de controles internos, el cumplimiento normativo y la mitigación de riesgos operativos. Dado que usted supervisa a los Auditores de Procesos, su visión sobre la estructura de auditoría, la efectividad del seguimiento y la comunicación de resultados es fundamental para este estudio.

Antes de comenzar, queremos explicarle que esta entrevista forma parte de un estudio académico y será utilizada exclusivamente con fines de investigación. La información recopilada será tratada con estricta confidencialidad y anonimato en caso de ser requerido. Puede omitir cualquier pregunta con la que no se sienta cómoda/o respondiendo. Si lo permite, podemos grabar la entrevista únicamente para fines de análisis posterior. ¿Está de acuerdo en continuar con la entrevista bajo estas condiciones?

(Esperar respuesta del entrevistado y, en caso de aceptación, proceder con la entrevista.)

II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Variable 1: Ausencia de un Departamento de Auditoría Interna

Estructura de Auditoría Interna

1. ¿Existe un perfil de puestos para los actuales Auditores de Procesos?
2. ¿Cuántos de los colaboradores actuales reúnen el perfil para el puesto de Auditoría Interna?
3. ¿Cómo evalúa la idoneidad del perfil actual para los puestos de Auditoría de Procesos?
4. ¿Hay capacitaciones periódicas para el personal actual?
5. En caso de ser Sí: ¿Con qué frecuencia se imparten capacitaciones al personal?
6. ¿Qué temáticas se abordan principalmente en las capacitaciones?
7. ¿Qué percepción tienen sobre la inexistencia de protocolos y procedimientos formales que faciliten la gestión y mitigación de riesgos operativos?

Control

8. ¿Cuáles son los procesos de control interno más críticos?
9. ¿De qué manera afecta la ausencia de una unidad de Auditoría Interna a la supervisión formal de los controles internos?
10. ¿Se realiza una supervisión periódica de los controles internos?
11. ¿Qué experiencias pueden compartir sobre la falta de reportes y monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos?
12. ¿Considera que la integración y coordinación de los controles internos son suficientes por la inexistencia de una Auditoría Interna formal?

Cumplimiento Normativo

13. ¿Qué ejemplos de incumplimientos normativos se han evidenciado en CAMOSA que puedan estar relacionados con la falta de un departamento de Auditoría Interna?
14. ¿Se han registrado incumplimientos normativos en los últimos 12 meses?

15. ¿Cómo evalúa el riesgo de incumplimiento normativo o sanciones por incumplimiento en la organización?

Variable 2: Seguimiento a Auditorías

Gestión de Riesgos

16. ¿Cómo describiría el grado de implementación de las recomendaciones de los Auditores de Procesos para evitar la materialización de riesgos?

17. ¿Qué riesgos operativos se han materializado por la falta de un seguimiento adecuado?

18. ¿Se han mitigado la mayoría de los riesgos identificados por los Auditores de Procesos?

Efectividad Operativa

19. ¿Cuánto tiempo se demora, en términos cualitativos, en corregir las fallas señaladas por los Auditores de Procesos, y cómo afecta esto la operatividad?

20. ¿Cómo calificaría el tiempo de corrección de fallas?

21. ¿Con qué frecuencia se repiten las mismas incidencias o errores operativos a pesar de las recomendaciones, y qué impacto tiene esto en la eficiencia operativa?

22. ¿Considera que la productividad y calidad de los procesos se ven afectadas por la falta de seguimiento?

23. ¿De qué forma afecta la falta de seguimiento a la productividad y la calidad de los procesos en CAMOSA?

Variable 3: Deficiencias en la Comunicación y Retroalimentación de Resultados de los Auditores de Procesos

Retroalimentación y Uso de Resultados

24. ¿Existe un proceso formal de evaluación de la efectividad de los canales de comunicación?

25. ¿Se evalúa de forma sistemática la efectividad de los canales de comunicación y retroalimentación de los resultados de los Auditores de Procesos, y cómo se utiliza esta evaluación para mejorar procesos?

III. CIERRE

Apreciamos sinceramente el tiempo que nos ha brindado y la información detallada que ha compartido con nosotros. Su conocimiento y experiencia nos proporcionan una visión clave sobre los desafíos y oportunidades en la gestión de Auditoría Interna en CAMOSA.

La información recopilada en esta entrevista será fundamental para nuestro estudio, permitiéndonos analizar el impacto de la ausencia de un Departamento de Auditoría Interna y formular recomendaciones estratégicas para fortalecer la supervisión de controles, la gestión de riesgos y la efectividad operativa en la empresa.

Le reiteramos nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración. ¡Que tenga un excelente día!

ANEXO 6. CUESTIONARIO: STAFF GERENCIAL

CUESTIONARIO: GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN CAMIONES Y MOTORES, S. A.

I. INTRODUCCIÓN

Un grupo de estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), en la Facultad de Postgrado realiza un estudio sobre la Auditoría Interna en CAMOSA y sus implicaciones en la gestión de riesgos, control interno y recomendaciones, como parte del Proyecto Final de Graduación de la carrera Dirección Empresarial.

Su experiencia y percepción son fundamentales para comprender la situación actual de la organización y proponer estrategias de mejora.

La información a proporcionar será de suma importancia y utilidad en dicho estudio por lo cual se agradece su colaboración y se pide la mayor seriedad del caso.

II. DESARROLLO CUESTIONARIO

1. Desde la perspectiva de su departamento, ¿de qué manera considera que la ausencia de un departamento de Auditoría Interna independiente dificulta la supervisión de los controles aplicados en su área?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sin impacto | | | | Muy alto impacto |

2. ¿Considera que existen procesos de monitoreo?

- Sí
- No

3. ¿Considera que la Auditoría Interna colabora en la eficiencia y eficacia de los controles entre su departamento y otros?

- Sí
- No

4. ¿Existen procedimientos formales para integrar los controles internos entre los diferentes departamentos?

- Sí
- No

5. ¿Ha enfrentado su departamento alguna situación de incumplimiento normativo por ausencia de políticas que ayuden a prevenir un evento de riesgo y que se supervise por Auditoría Interna?

- Sí
- No

6. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la implementación de recomendaciones en CAMOSA?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada implementado				Totalmente implementado

7. En una escala del 1 (muy poco mitigados) al 5 (completamente mitigados), ¿Cómo evaluaría la mitigación de riesgos en CAMOSA?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy poco mitigados				Completamente mitigados

8. En una escala del 1 (muy ineficiente) al 5 (muy eficiente), ¿Cómo evalúa la efectividad de los canales de comunicación de resultados de los Auditores de Procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy ineficiente				Muy eficiente

9. ¿Cómo evalúa la claridad y la puntualidad con la que se difunden los resultados de los Auditores de Procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy deficiente				Excelente

10. La información comunicada en los resultados de los Auditores de Procesos es:

- Totalmente comprensible y relevante
- Parcialmente comprensible y relevante
- Poco comprensible y relevante
- Nada comprensible y relevante

11. En una escala del 1 (nada integrado) al 5 (totalmente integrado), ¿cómo evalúa la integración de los resultados de los Auditores de Procesos en la toma de decisiones estratégicas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada integrado				Totalmente integrado

¡Agradecemos su tiempo y colaboración!

ANEXO 7. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Wilfredo Sierra Vides
Puesto Laboral: Gerente de Operaciones
Empresa o Institución: Camiones y Motores, S. A. (CAMOSA)
Dirección principal de la Empresa o Institución:
Boulevard Comunidad Económica Europea, contiguo al desvío de El Pedregal
Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Fco. Morazán Día: 24 Mes: 02 Año: 2025

Estimado Señor(a): Wilfredo Sierra Vides

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial

Hemos seleccionado como tema La Gestión de la Auditoría Interna en Camiones y Motores, S. A. en Tegucigalpa, Francisco Morazán, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental a los procesos relacionados con auditoría interna

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

María Fernanda Reyes
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12323009

Samuel Alejandro Sánchez
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12323102

Por este medio, Camiones y Motores, S. A. (CAMOSA)

(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Wilfredo Sierra

(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vó. Bo.

wsierra@camosa.com

Correo electrónico de Director/Gerente

ANEXO 8. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Agustín Ernesto Palada Díaz

Identidad No. 0801198600983, Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas

Con Maestría en Máster en Gestión de Riesgos

Con Doctorado en N/A

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de

Maestría denominado La Gestión de la Auditoría Interna en Camiones y

Motores, S. A. en Tegucigalpa, Francisco Morazán

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

María Fernanda Reyes Cerrato

Samuel Alejandro Sánchez Zúniga

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar

las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo

de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre Agustín E. Palada

Número de teléfono/correo electrónico: +5043144-44759/agustin.palada@unitec.edu

Firma: 