INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

“Estrategias para integrar y mejorar el proceso de auditoría interna en Consorcio Los Próceres, Tacna – 2025”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

AUTORES:
Yannela Lisset Fernandez Flores

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2025

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice de contenido

Índice de contenido 3
Índice de tablas 5
Índice de figuras 6
Resumen 7
Capítulo 1: Introducción 8
1.1. Justificación del estudio 8
1.2. Objetivos de la investigación 9
1.2.1. Objetivo general 9
1.2.2. Objetivos específicos 9
Capítulo 2: Marco Teórico 11
2.1. Concepto de auditoría interna 11
2.2. Importancia de la auditoría en la gestión empresarial 12
2.3. Estrategias de mejora en auditoría interna 14
2.4. Planificación estratégica en auditoría 17
Capítulo 3: Análisis 21
3.1. Diagnóstico actual de la auditoría interna en Consorcio Los Proceres 21
3.2. Identificación de debilidades y oportunidades 34
3.3. Comparativa con estándares de auditoría 35
Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto o Estrategia 39
4.1. Definición de estrategias de mejora 39
4.2. Metodología para la integración de procesos 42
4.3. Planificación de recursos y tiempos 44
Capítulo 5: Implementación 47
5.1. Fases de implementación de las estrategias integradas 47
5.2. Capacitación y sensibilización del personal 48
5.3. Herramientas y tecnología de soporte 49

Capítulo 6: Monitoreo y Evaluación 51
6.1. Indicadores de éxito para la auditoría interna 51
6.2. Mecanismos de seguimiento y ajuste 52
Capítulo 7: Conclusiones 55
7.1. Hallazgos principales 55
7.2. Impacto esperado en la gestión de Consorcio Los Próceres 56
Capítulo 8: Recomendaciones 57
8.1. Sugerencias para la sostenibilidad del proceso de auditoría 57
8.2. Recomendaciones para futuras auditorías internas 58
Referencias bibliográficas 60
Anexos 62
Cuestionarios y encuestas aplicadas 62

Índice de tablas

Tabla 1 En la empresa existe un área o equipo encargado de la auditoría interna. 21
Tabla 2 Los procedimientos de auditoría interna están claramente establecidos y documentados 22
Tabla 3 Las auditorías internas se realizan con una frecuencia adecuada durante el año 23
Tabla 4 El proceso de auditoría permite detectar errores o desviaciones a tiempo 24
Tabla 5 Las recomendaciones de las auditorías internas se aplican en la práctica 25
Tabla 6 Las áreas auditadas reciben retroalimentación clara y útil después de cada auditoría 27
Tabla 7 Existe independencia y objetividad en el trabajo del auditor interno 28
Tabla 8 La auditoría interna ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos 29
Tabla 9 El personal de la empresa está capacitado para colaborar con el proceso de auditoría 30
Tabla 10 Se cuenta con herramientas tecnológicas para facilitar las auditorías internas..... 31
Tabla 11 La auditoría interna contribuye a evitar sobrecostos y retrasos en los proyectos..... 32
Tabla 12 Se percibe una cultura organizacional orientada al control y mejora continua..... 33
Tabla 13 Comparativa con estándares internacionales 37
Tabla 14 Cronograma de implementación 47
Tabla 15 Resumen de indicadores..... 52
Tabla 16 Resumen de mecanismos de seguimiento..... 54

Índice de figuras

Figura 1 En la empresa existe un área o equipo encargado de la auditoría interna 21
Figura 2 Los procedimientos de auditoría interna están claramente establecidos y documentados 22
Figura 3 Las auditorías internas se realizan con una frecuencia adecuada durante el año 23
Figura 4 El proceso de auditoría permite detectar errores o desviaciones a tiempo 24
Figura 5 Las recomendaciones de las auditorías internas se aplican en la práctica 26
Figura 6 Las áreas auditadas reciben retroalimentación clara y útil después de cada auditoría 27
Figura 7 Existe independencia y objetividad en el trabajo del auditor interno 28
Figura 8 La auditoría interna ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos 29
Figura 9 El personal de la empresa está capacitado para colaborar con el proceso de auditoría 30
Figura 10 Se cuenta con herramientas tecnológicas para facilitar las auditorías internas 31
Figura 11 La auditoría interna contribuye a evitar sobrecostos y retrasos en los proyectos 32
Figura 12 Se percibe una cultura organizacional orientada al control y mejora continua 33

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias para integrar y mejorar el proceso de auditoría interna en el Consorcio Los Próceres, ubicado en la ciudad de Tacna. A partir de un diagnóstico organizacional aplicado mediante cuestionarios estructurados, se identificaron debilidades significativas en cuanto a la formalización del área de auditoría, la falta de planificación basada en riesgos, la escasa retroalimentación a las áreas auditadas y la ausencia de herramientas tecnológicas de soporte. La metodología empleada fue de tipo aplicada, con enfoque descriptivo–propositivo y diseño no experimental de corte transversal.

Como resultado del análisis, se diseñó una propuesta estratégica integrada por seis líneas de acción: formalización del área de auditoría interna, elaboración de un manual de procedimientos, planificación anual basada en riesgos, capacitación del personal, implementación de herramientas digitales y mecanismos de retroalimentación y seguimiento. Cada estrategia fue acompañada de un cronograma de ejecución, recursos requeridos e indicadores de éxito.

Se concluye que la implementación de estas estrategias permitirá fortalecer la función de auditoría como herramienta de mejora continua, contribuirá a una mayor eficiencia operativa y mejorará los procesos contables, administrativos y de control dentro del consorcio. Asimismo, se proyecta un impacto positivo en la toma de decisiones y en la consolidación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento y la transparencia.

Capítulo 1:

Introducción

1.1. Justificación del estudio

La industria de la construcción es un pilar importante en la economía peruana, representando alrededor del 6% del PBI nacional y generando más de un millón de empleos al año. Sin embargo, este sector enfrenta serios desafíos en materia de gestión y transparencia. Estudios de la Contraloría General revelan que la corrupción e ineficiencias administrativas afectan gravemente a las obras públicas: en 2023 cerca del 17.5% de la inversión en proyectos de obra (aproximadamente S/ 8,963 millones) se perdió por casos de corrupción e inconducta funcional. Estas cifras evidencian la urgencia de fortalecer los mecanismos de control interno en las empresas constructoras, para garantizar el uso correcto de los recursos y la integridad en la ejecución de proyectos.

En este contexto, la auditoría interna surge como una herramienta clave para mejorar la gestión empresarial en el sector construcción. Diversas investigaciones señalan que muchas compañías constructoras carecen de una estructura formal de auditoría interna. Por ejemplo, en Lima Metropolitana la mayor parte de las empresas constructoras no habían implementado un área de auditoría interna destinada a evaluar controles, riesgos y eficiencia de la gestión. Esta ausencia de auditoría interna puede traducirse en sistemas de control débil, mayor exposición a fraudes, sobrecostos y desviaciones en plazos o calidad de las obras. De hecho, la firma Deloitte señala que el rubro de construcción tiene particularidades operativas que deben ser consideradas para ejecutar una auditoría eficaz y con valor agregado para la organización. Una auditoría interna robusta permite monitorear estos aspectos

particulares (como la gestión de costos, avances de obra, seguridad, cumplimiento normativo), detectando a tiempo irregularidades y áreas de mejora.

El Consorcio Los Próceres en Perú ejemplifica la importancia de lo anterior. Este consorcio ha participado en proyectos públicos relevantes – por ejemplo, en la ejecución de una obra de infraestructura deportiva en Tacna por un valor aproximado de S/ 2.5 millones. Dada la envergadura y responsabilidad de tales contratos, resulta fundamental contar con procesos de auditoría interna sólidos que aseguren el correcto manejo financiero y técnico del proyecto. La presencia de una auditoría interna independiente y objetiva puede garantizar el cumplimiento de la normativa, la eficiencia en el uso de materiales y recursos, y la transparencia frente a los organismos de control y la ciudadanía. En suma, mejorar el proceso de auditoría interna en empresas constructoras – y específicamente en el Consorcio Los Próceres – se justifica no solo por el potencial incremento de la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información financiera, sino también por la contribución a un entorno de integridad y buen gobierno corporativo en un sector altamente expuesto a riesgos de corrupción y gestión deficiente.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar estrategias para optimizar el proceso de auditoría interna en Consorcio Los Próceres, mejorando la gestión administrativa, el control financiero y la eficiencia operativa en la ejecución de proyectos de construcción.

1.2.2. Objetivos específicos

Analizar la situación actual del proceso de auditoría interna en la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades y principales riesgos financieros y administrativos.

Diseñar una propuesta de mejora basada en estrategias de auditoría interna que optimicen la detección de errores, la supervisión financiera y la gestión operativa de los proyectos de construcción.

Elaborar un plan de implementación de la propuesta de mejora, estableciendo herramientas tecnológicas, metodologías de control y cronogramas que aseguren la ejecución efectiva de la auditoría interna.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Concepto de auditoría interna

La auditoría interna se define modernamente como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. De acuerdo con el Instituto de Auditores Internos (IIA), esta función ayuda a una organización a cumplir sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo. En otras palabras, la auditoría interna proporciona a la alta dirección y al directorio una evaluación imparcial sobre qué tan bien se están gestionando los procesos y controles de la empresa, y emite recomendaciones para su optimización (Instituto de Auditores Internos, 2022).

Autores académicos respaldan y complementan la definición del IIA. Por ejemplo, Santillana (2013) describe la auditoría interna como una función que coadyuva al logro de los objetivos de la organización, apoyándose en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y enfrentar los principales retos empresariales, lo que deriva en la recomendación de soluciones concretas. Este autor enfatiza que la auditoría interna provee seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar riesgos y alcanzar las metas establecidas. En una línea similar, Lindegaard y Gálvez (1990) definen la auditoría interna como el conjunto de procesos y técnicas mediante los cuales se brinda una seguridad de primera mano a la dirección de que los controles implementados por la administración se mantienen de forma adecuada y efectiva. Esto implica verificar que las operaciones y registros reflejen la realidad de la empresa y que cualquier desviación respecto a políticas o procedimientos sea detectada oportunamente.

Es importante distinguir la auditoría interna de otros tipos de auditoría. A diferencia de la auditoría externa – enfocada en la revisión independiente de estados financieros para terceras partes – la auditoría interna es una función in-house que reporta típicamente al más alto nivel de la organización (ejemplo: comité de auditoría del directorio), manteniendo independencia respecto de las actividades que audita (Cook & Winkle, 1993). Como señalan Cook y Winkle (1993), cuando el examen es realizado por empleados de la propia empresa bajo una estructura independiente, hablamos de auditoría interna; los auditores internos actúan como asesores que informan directamente a la alta gerencia, ocupando una posición que les permite agregar valor sin interferir en las operaciones diarias. De este modo, la auditoría interna se ha convertido en una pieza clave de la gobernanza corporativa, abarcando no solo aspectos contables y financieros, sino también operativos, estratégicos y de cumplimiento.

Diversos autores subrayan su evolución: históricamente se centraba en el control contable y la salvaguarda de activos, pero hoy la auditoría interna tiene un enfoque mucho más proactivo y preventivo, orientado a la mejora continua de los procesos y al apoyo en la toma de decisiones (Arens, Elder & Beasley, 2007; Santillana, 2013). En síntesis, el concepto de auditoría interna engloba la evaluación independiente de las actividades de una organización con el propósito dual de asegurar la integridad de la gestión e impulsar la eficiencia y la eficacia en la consecución de los objetivos empresariales (Instituto de Auditores Internos, 2022; Santillana, 2013).

2.2. Importancia de la auditoría en la gestión empresarial

La auditoría interna desempeña un rol fundamental en la gestión empresarial moderna, actuando como garantía de buen gobierno corporativo y como agente de mejora continua. Su importancia radica primero en que fortalece el sistema de control

interno de la organización (Auditool, 2020). Al revisar de forma sistemática los procesos y transacciones, la auditoría interna asegura que las políticas y procedimientos establecidos se cumplan a cabalidad, protegiendo los activos corporativos y garantizando la confiabilidad de la información financiera y operativa. De este modo, brinda confianza a la alta dirección y a los propietarios de que la empresa opera de manera transparente y eficiente. Como señalan Cárdenas y Veramendi (2018), la auditoría interna se convierte en un instrumento clave para la toma de decisiones gerenciales, ya que provee información objetiva sobre el desempeño de las distintas áreas de la empresa y alerta sobre desviaciones significativas que requieran acciones correctivas.

En segundo lugar, una auditoría interna bien implementada contribuye directamente a la mejora del desempeño organizacional. Berrospi, Tarazona y Toledo (2017) encontraron en su estudio de constructoras peruanas que la auditoría interna incide significativamente en la mejora de la gestión empresarial, impulsando prácticas más eficientes y eficaces en las operaciones diarias. De igual forma, Caruajulca (2019) reportó una incidencia positiva de la auditoría interna en la rentabilidad financiera de empresas industriales, al identificar oportunidades de ahorro, eliminar gastos injustificados y optimizar el uso de los recursos. Estas evidencias empíricas respaldan la noción de que la auditoría interna no es un gasto administrativo, sino una inversión que genera valor al mejorar los procesos y prevenir pérdidas por errores o fraudes (Chambi, 2020; Caruajulca, 2019).

Otro aspecto crucial es la reducción del riesgo corporativo. La auditoría interna, al estar integrada en la estructura de control de la empresa, permite detectar a tiempo deficiencias o amenazas en distintas áreas: desde riesgos operativos y financieros hasta riesgos legales o de reputación. Según un informe de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas en Perú, la presencia de auditoría interna efectiva se asocia

con menores casos de fraudes y desviaciones dentro de las organizaciones (Comisión Nacional Supervisora, 2021). En términos prácticos, la auditoría interna actúa como tercera línea de defensa en el modelo de gestión de riesgos, evaluando la eficacia de los controles instaurados por la gerencia (segunda línea) sobre las actividades operativas (primera línea). Esto adquiere mayor relevancia en entornos altamente competitivos y regulados: las empresas deben asegurar el cumplimiento de normas y la integridad de sus operaciones, y los auditores internos son los encargados de vigilar que la administración no incurra en malos manejos que pudieran derivar en sanciones o daños a la reputación.

Además, la auditoría interna aporta una visión integral e independiente que mejora la gobernanza. Por un lado, informa directamente al Directorio (o Comité de Auditoría) sobre la efectividad de la gestión, facilitando el control estratégico de la organización (Pérez & López, 2021). Por otro lado, asesora constructivamente a la gerencia, proponiendo mejoras constructivas: su finalidad es servir de apoyo y consultoría para perfeccionar los procesos y lograr los objetivos institucionales de forma más eficaz. Como indica la Fundación Auditool, la auditoría interna provee recomendaciones para que “la conducción de las operaciones mejore y se obtenga un mayor beneficio económico o un cumplimiento más eficaz de los objetivos”. En suma, la importancia de la auditoría interna en la gestión empresarial se manifiesta en mayor control, mayor transparencia y mejor toma de decisiones, lo que redunda en organizaciones más confiables, sostenibles y exitosas en el largo plazo (Auditool, 2020; Berrospi et al., 2017; Cárdenas & Veramendi, 2018).

2.3. Estrategias de mejora en auditoría interna

Para que la función de auditoría interna aporte el máximo valor, las organizaciones deben adoptar estrategias de mejora continua que fortalezcan sus prácticas y capacidades. A continuación, se destacan algunas estrategias clave,

respaldadas por la literatura y estándares profesionales, para optimizar el desempeño de la auditoría interna:

- **Enfoque basado en riesgos:** Orientar la planificación y ejecución de auditorías hacia los riesgos más significativos de la empresa. Esto implica realizar evaluaciones periódicas de riesgo y priorizar las áreas críticas en el plan de auditoría. Un enfoque de auditoría interna basado en riesgos asegura que los esfuerzos del equipo se centren en los procesos que pueden tener mayor impacto en los objetivos estratégicos de la organización (Giraldo, 2020, citado en Pirani).
- **Capacitación y certificación del personal:** Invertir en el desarrollo profesional de los auditores internos mejora notablemente la calidad de sus evaluaciones. Según datos globales, más de la mitad de los auditores internos (55%) cuentan con al menos una certificación profesional en auditoría, como la certificación CIA (Certified Internal Auditor). Fomentar que el equipo obtenga certificaciones y participe en programas de capacitación continua asegura el dominio de las mejores prácticas y estándares internacionales, fortaleciendo la credibilidad e independencia de la función (Instituto de Auditores Internos, 2022). Asimismo, Arens et al. (2013) destacan que el IIA provee guías y un código de ética que promueven el profesionalismo de aproximadamente 100,000 miembros a nivel mundial, por lo que alinear la función interna con estos estándares eleva su calidad y prestigio.
- **Uso de tecnología y análisis de datos:** La adopción de herramientas tecnológicas es una estrategia indispensable para ampliar la cobertura y profundidad de las auditorías internas. El uso de software de auditoría, sistemas de monitoreo continuo y técnicas de data analytics permite detectar patrones inusuales o anomalías en grandes volúmenes de transacciones, facilitando la identificación temprana de irregularidades. De acuerdo con Symalean (2023), la

incorporación de herramientas automatizadas agiliza las pruebas de auditoría y mejora la eficiencia, liberando tiempo para que los auditores se enfoquen en análisis de alto nivel (p. 5). Por su parte, la Fundación IIA recomienda que las funciones de auditoría desarrollen competencias en áreas emergentes como ciberseguridad y tecnología de la información, dado que un 56% de las áreas de auditoría ya están involucradas significativamente en la evaluación de riesgos de TI. Esto refleja la necesidad de actualizar las estrategias y recursos de auditoría frente a los nuevos riesgos tecnológicos.

- **Mejora de procesos y aseguramiento de la calidad:** Implementar un Programa de Garantía y Mejora de la Calidad (Quality Assurance and Improvement Program, QAIP) es una estrategia requerida por las Normas Internacionales para mantener la efectividad de la auditoría interna. No obstante, solo el 62% de las funciones de auditoría interna a nivel mundial declararon cumplir con este requerimiento de calidad en 2021, lo cual indica un área de oportunidad. Desarrollar evaluaciones internas y externas de calidad de manera periódica, y aprovechar sus resultados para refinar la metodología de trabajo, ayuda a institucionalizar la mejora continua en el departamento de auditoría (IIA, 2021). Otra buena práctica es el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) de la auditoría interna: aunque actualmente solo el 51% de las áreas los utilizan, medir aspectos como el grado de cumplimiento del plan anual, la implementación de recomendaciones o la satisfacción de los auditores con la gerencia permite identificar oportunidades de mejora en la función.
- **Co-sourcing y asesoría especializada:** En un entorno de riesgos cada vez más complejo, a veces la auditoría interna puede potenciarse buscando apoyo externo. Tercerizar parcial o totalmente la auditoría interna (outsourcing) con firmas especializadas o consultores independientes puede aportar beneficios

significativos, especialmente para organizaciones medianas que no poseen todas las competencias internamente. Un reporte de KPMG destaca que contar con un proveedor externo calificado puede reducir costos (al evitar gastos fijos de personal), ofrecer recursos altamente especializados en áreas como riesgos financieros, cumplimiento o ciberseguridad, y aumentar la objetividad e independencia percibida de la auditoría interna. De hecho, más de la mitad (54%) de los directores de auditoría interna a nivel global indican que ya utilizan servicios externos en alguna medida para complementar a su equipo. La estrategia de co-sourcing permite a la función de auditoría adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, incorporando know-how de punta sin perder el control sobre el proceso.

En conjunto, estas estrategias de mejora – enfoque en riesgos, capacitación continua, adopción de tecnología, programas de calidad y colaboración con expertos externos – fortalecen la capacidad de la auditoría interna para agregar valor. Al aplicarlas, las empresas pueden lograr auditorías internas más eficaces, eficientes y alineadas con las necesidades presentes y futuras de la organización (KPMG, 2022; Instituto de Auditores Internos, 2021). La implementación exitosa de estas mejoras se traduce en una función de auditoría ágil, preparada para anticipar riesgo emergente y verdaderamente enfocado en impulsar el logro de objetivos estratégicos.

2.4. Planificación estratégica en auditoría

La planificación estratégica de la auditoría interna consiste en delinear la dirección y enfoque de la función de auditoría a mediano y largo plazo, de modo que esta esté alineada con la estrategia corporativa y aporte el mayor valor posible. Dada la evolución del rol de auditoría interna en los últimos años – de un enfoque meramente contable a uno más integral y preventivo – resulta indispensable que la función cuente con un plan estratégico propio (KPMG, 2022). Este plan estratégico de

auditoría interna actúa como una hoja de ruta que define las prioridades, objetivos y recursos de la actividad de auditoría para un período determinado (por ejemplo, 3 a 5 años), asegurando su consistencia con los objetivos y riesgos de la organización.

Un primer elemento de la planificación estratégica en auditoría es la realización de una “reflexión estratégica” periódica sobre el papel de la auditoría interna. Esto implica que la alta dirección de auditoría (el CAE o jefe de auditoría) evalúe constantemente si la función está respondiendo a las expectativas cambiantes de los stakeholders. Según KPMG (Pérez, 2022), muchas áreas de auditoría interna a nivel global se han embarcado en ejercicios de reflexión estratégica para adaptarse a los nuevos retos internos y externos, revisando incluso sus planes en conjunto con la planeación estratégica corporativa. Este proceso permite identificar brechas entre la situación actual de la auditoría interna y la visión deseada (gap analysis), así como incorporar buenas prácticas de la industria para modernizar la función. No obstante, la literatura apunta que existe un rezago en algunas organizaciones: más de la mitad de las áreas de auditoría no tienen aún una estrategia documentada de la función. Por ello, organismos como el Instituto de Auditores Internos de Ecuador insisten en la necesidad de “proporcionar una visión práctica para realizar un plan estratégico de auditoría interna alineado con las necesidades de la organización” (IAI Ecuador, 2019).

En la práctica, la planificación estratégica de la auditoría interna abarca varios componentes. Uno de los principales es el desarrollo del Plan Anual de Auditoría basado en Riesgos, el cual debe derivarse de la estrategia. Arens, Elder y Beasley (2007) señalan que el plan anual de trabajo de auditoría es un documento donde se consignan las auditorías y tareas por realizar, las unidades o procesos que serán revisados y el calendario previsto. Para que este plan operativo sea efectivo, debe estar precedido por un análisis estratégico: definir la misión y visión de la auditoría

interna dentro de la organización, establecer objetivos estratégicos (por ejemplo, “fortalecer la cultura de control” u “optimizar el uso de análisis de datos en auditorías”), y determinar las iniciativas o proyectos clave para alcanzar dichos objetivos (López & García, 2020). Un plan estratégico bien formulado guiará la elaboración de los planes anuales, de modo que cada año las actividades de auditoría interna estén en línea con las prioridades de la empresa y con la madurez que se espera lograr en la función de auditoría.

Otro aspecto crítico es la colaboración con la alta dirección y el directorio en el proceso de planificación. El responsable de auditoría interna debe comunicar y acordar con el Directorio (o Comité de Auditoría) la orientación estratégica de la función, asegurando el respaldo de la alta gerencia para la ejecución del plan (Marco & Soto, 2021). Esto incluye discutir el nivel de recursos necesario (presupuesto, personal, herramientas) para cumplir con los objetivos estratégicos trazados. Un apoyo decidido de la gerencia facilita que la auditoría interna cuente con autoridad y medios suficientes – por ejemplo, inversión en tecnologías de análisis de datos o capacitación especializada – para llevar a cabo su plan estratégico (Delineando Estrategias, 2023). Además, la planificación estratégica involucra establecer métricas de éxito a mediano plazo: indicadores como el nivel de cobertura de riesgos estratégicos auditados, el grado de satisfacción de los stakeholders con la función de auditoría, o el porcentaje de recomendaciones estratégicas implementadas por la administración. Estos indicadores permiten monitorear el progreso del plan estratégico de auditoría interna y hacer ajustes cuando sea necesario.

En síntesis, la planificación estratégica en auditoría interna es un proceso orientado a alinear plenamente la función de auditoría con los objetivos organizacionales y preparar al departamento para futuros desafíos. En un entorno empresarial volátil e incierto, donde la tecnología, la regulación y los riesgos

emergentes evolucionan constantemente, contar con un plan estratégico de auditoría interna se vuelve una necesidad real y no solo teórica. Este plan ayuda a que la auditoría interna deje de centrarse únicamente en el pasado y adopte un rol más anticipatorio y consultivo, convirtiéndose en “el asesor de referencia cuando las organizaciones buscan disminuir la incertidumbre”. Al seguir un plan estratégico, la auditoría interna puede garantizar que cada auditoría realizada y cada mejora implementada tengan un propósito claro dentro del panorama general de la empresa, contribuyendo así de manera tangible al éxito y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Capítulo 3:

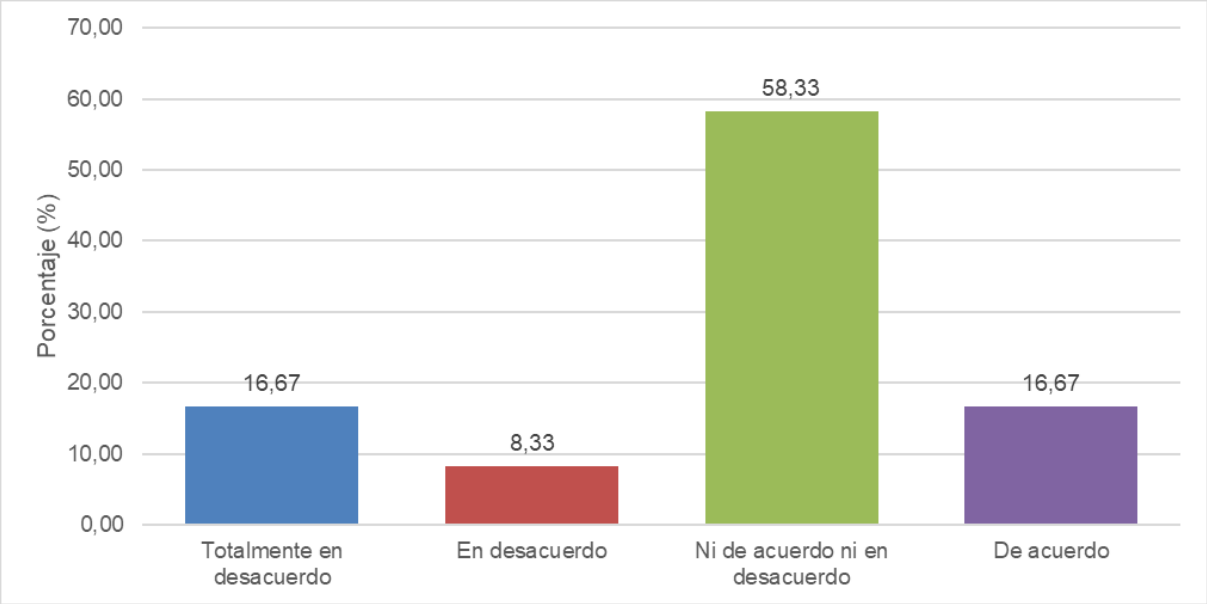
Análisis

3.1. Diagnóstico actual de la auditoría interna en Consorcio Los Proceres

Tabla 1
En la empresa existe un área o equipo encargado de la auditoría interna

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	16,67
En desacuerdo	1	8,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	58,33
De acuerdo	2	16,67
Total	**12**	**100,00**

Figura 1
En la empresa existe un área o equipo encargado de la auditoría interna



Según los resultados obtenidos, el 58,33% de los trabajadores adoptaron una postura neutral, mientras que un 25% manifestó estar totalmente en desacuerdo con la existencia de un equipo encargado de la auditoría interna, y solo el 16,67% estuvo de acuerdo. Estos resultados evidencian una percepción generalizada de ambigüedad o desconocimiento sobre la estructura de control interno existente en la organización.

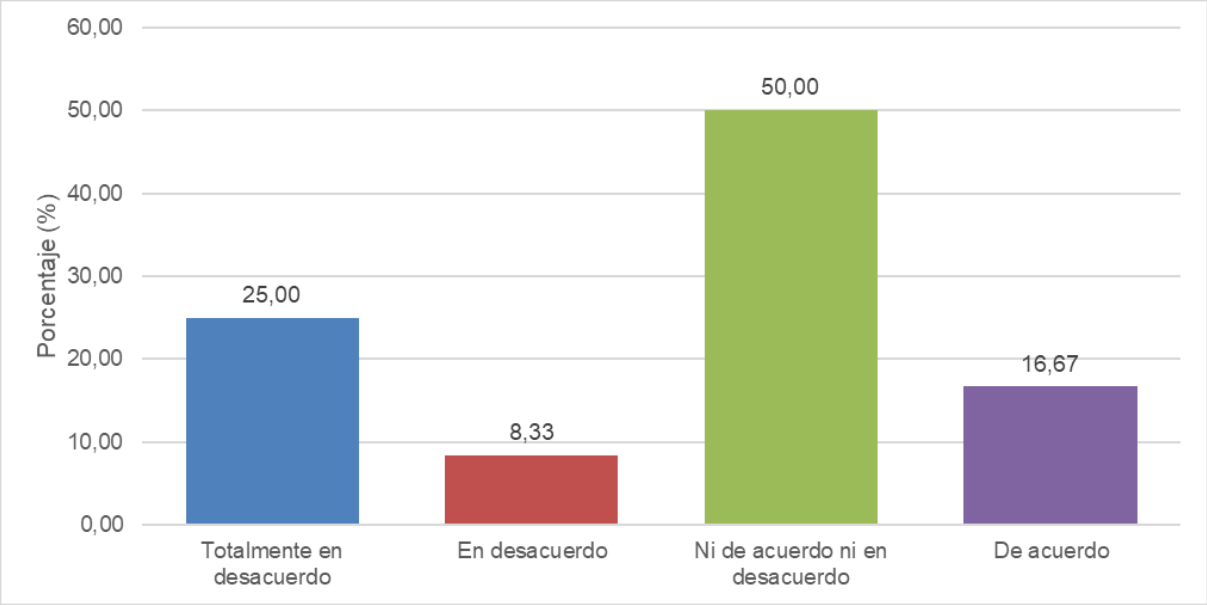
Desde la perspectiva contable, esta situación es preocupante, ya que el desconocimiento sobre la existencia o funciones del equipo auditor interno puede

generar una débil cultura de control y un aumento en el riesgo de omisiones, errores o desviaciones no detectadas a tiempo. La falta de claridad estructural impide que la auditoría interna cumpla su función preventiva y correctiva.

Tabla 2
Los procedimientos de auditoría interna están claramente establecidos y documentados

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	25,00
En desacuerdo	1	8,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,00
De acuerdo	2	16,67
Total	**12**	**100,00**

Figura 2
Los procedimientos de auditoría interna están claramente establecidos y documentados



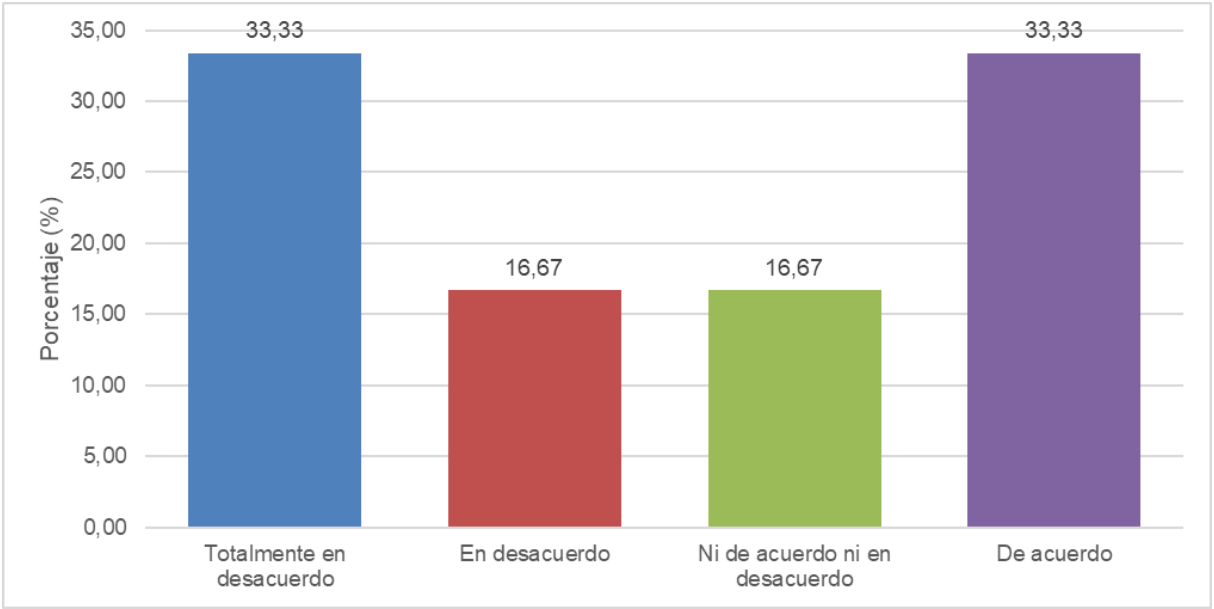
El 50% de los encuestados adoptó una postura neutral y un 33,33% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que apenas el 16,67% estuvo de acuerdo. Este resultado refleja que la mayoría del personal no percibe que existan lineamientos claros y formalizados respecto a los procedimientos de auditoría interna.

Desde el punto de vista de la contabilidad y el control, esta ausencia de procedimientos definidos constituye un riesgo para la confiabilidad de los procesos de revisión y supervisión. En auditoría, la estandarización de procedimientos permite asegurar la consistencia de los criterios aplicados, la trazabilidad de los hallazgos y la comparabilidad de los resultados. La falta de documentación también puede dificultar la implementación de recomendaciones, la evaluación de cumplimiento y el seguimiento de mejoras.

Tabla 3
Las auditorías internas se realizan con una frecuencia adecuada durante el año

	Frecuencia	**Porcentaje (%)**
Totalmente en desacuerdo	4	33,33
En desacuerdo	2	16,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67
De acuerdo	4	33,33
Total	**12**	**100,00**

Figura 3
Las auditorías internas se realizan con una frecuencia adecuada durante el año



Los resultados muestran que un 33,33% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo, seguido de un 16,67% en desacuerdo, lo que representa un 50% con

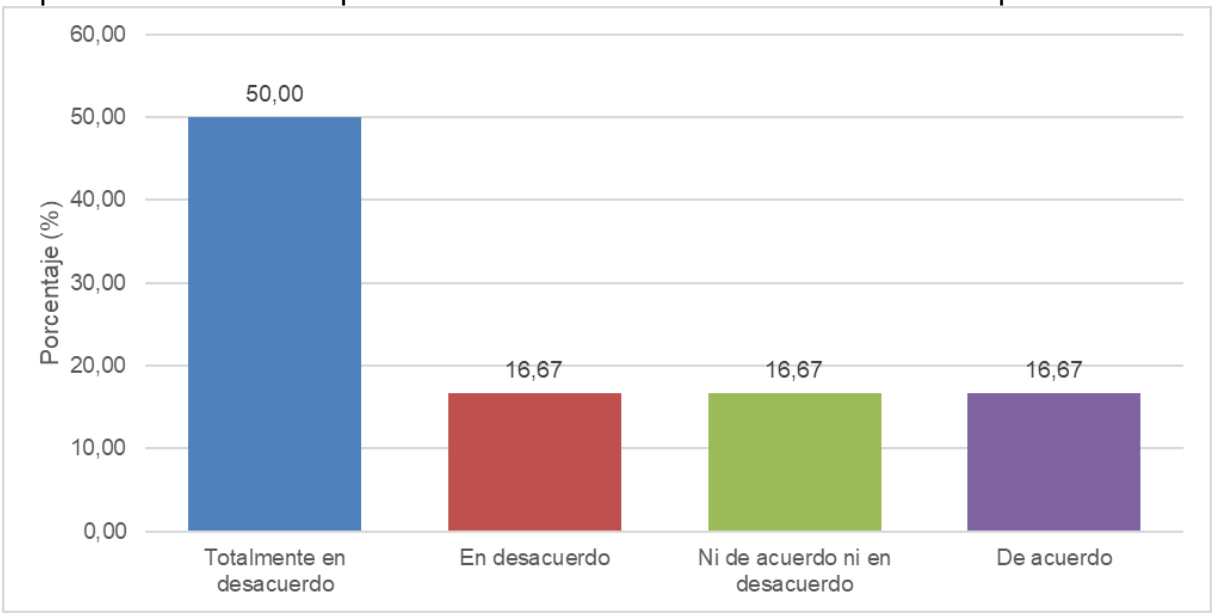
percepción negativa. A ello se suma un 16,67% de respuesta neutral, y solo un 33,33% considera que las auditorías se realizan con frecuencia adecuada.

Desde la óptica contable y de gestión financiera, la auditoría interna debe operar bajo una programación periódica y planificada, ya que las revisiones esporádicas o poco frecuentes limitan la capacidad de detección temprana de desviaciones y reducen el valor agregado de esta función. En sectores como la construcción, donde se gestionan altas sumas de dinero y múltiples contratos, es fundamental que la auditoría interna tenga una frecuencia mínima trimestral o por etapa de ejecución.

Tabla 4
El proceso de auditoría permite detectar errores o desviaciones a tiempo

	Frecuencia	**Porcentaje (%)**
Totalmente en desacuerdo	6	50,00
En desacuerdo	2	16,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67
De acuerdo	2	16,67
Total	**12**	**100,00**

Figura 4
El proceso de auditoría permite detectar errores o desviaciones a tiempo



El 50% del personal encuestado está totalmente en desacuerdo, mientras que un 16,67% adicional está en desacuerdo, sumando un 66,67% de percepción negativa sobre la capacidad de la auditoría para detectar oportunamente errores o desviaciones. Solo un 16,67% expresó estar de acuerdo.

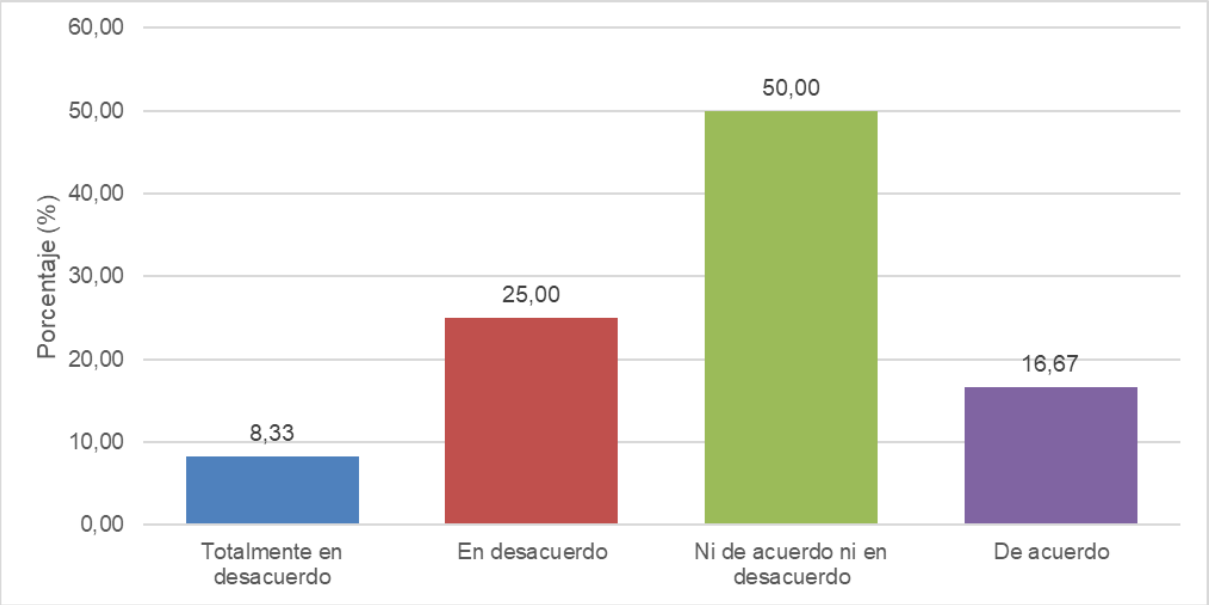
Este resultado representa una seria alerta desde la perspectiva contable, ya que evidencia una ineficiencia crítica del control interno. Si el proceso de auditoría no está cumpliendo su función preventiva, existe un alto riesgo de que se acumulen errores contables, pagos indebidos o desviaciones presupuestarias no controladas. En empresas del rubro construcción, donde se manejan múltiples partidas, costos variables y cronogramas ajustados, la detección oportuna de errores es vital para evitar sobrecostos y penalidades contractuales.

Tabla 5
Las recomendaciones de las auditorías internas se aplican en la práctica

	Frecuencia	**Porcentaje (%)**
Totalmente en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	3	25,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,00
De acuerdo	2	16,67
Total	**12**	**100,00**

Figura 5

Las recomendaciones de las auditorías internas se aplican en la práctica



Aquí se observa que el 50% del personal mantiene una postura neutral, y el 33,33% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que no hay una percepción clara de que las recomendaciones derivadas de la auditoría se estén aplicando. Solo un 16,67% considera que sí se implementan.

Desde el punto de vista contable y de control, este resultado sugiere un débil seguimiento a los hallazgos de auditoría, lo que reduce significativamente el impacto de esta herramienta como instrumento de mejora. Cuando las observaciones no se traducen en acciones correctivas, la auditoría se convierte en un ejercicio formal sin efecto real. Esto puede tener repercusiones negativas en la repetición de errores y en la pérdida de confianza en la función auditora.

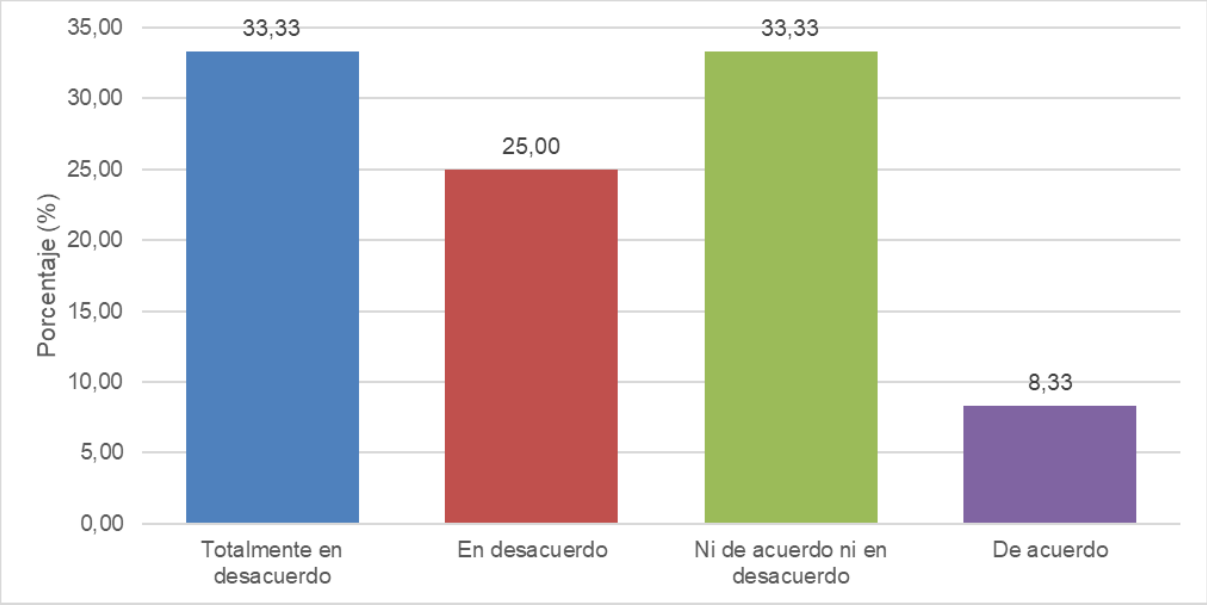
Tabla 6

Las áreas auditadas reciben retroalimentación clara y útil después de cada auditoría

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	4	33,33
En desacuerdo	3	25,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33
De acuerdo	1	8,33
Total	**12**	**100,00**

Figura 6

Las áreas auditadas reciben retroalimentación clara y útil después de cada auditoría



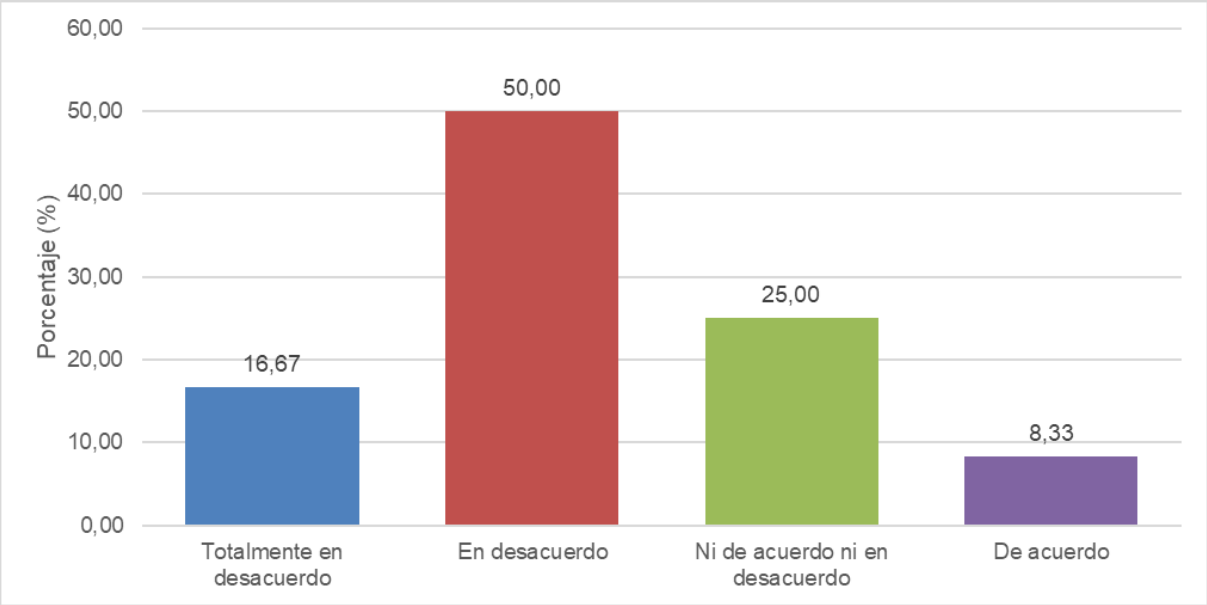
Un 58,33% del personal manifiesta desacuerdo o total desacuerdo sobre la utilidad de la retroalimentación post-auditoría, y un 33,33% adicional mantiene una posición neutral. Apenas un 8,33% señala que recibe retroalimentación útil.

Esto sugiere que existe una deficiencia en el proceso de comunicación de resultados, lo que afecta directamente el aprendizaje organizacional. En el ejercicio contable y financiero, la retroalimentación post-auditoría es fundamental para corregir malas prácticas, validar ajustes contables y fortalecer la toma de decisiones en áreas como tesorería, compras y contrataciones. La ausencia de un informe claro y comprensible, o la falta de espacios de diálogo tras la auditoría, puede convertir los informes en documentos estáticos sin aplicación.

Tabla 7
Existe independencia y objetividad en el trabajo del auditor interno

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	16,67
En desacuerdo	6	50,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00
De acuerdo	1	8,33
Total	**12**	**100,00**

Figura 7
Existe independencia y objetividad en el trabajo del auditor interno



La percepción sobre este aspecto esencial de la auditoría también es desfavorable: un 66,67% del personal está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que solo un 8,33% lo aprueba. Esta percepción es especialmente preocupante en el ámbito contable, ya que la independencia es la base de la credibilidad del auditor.

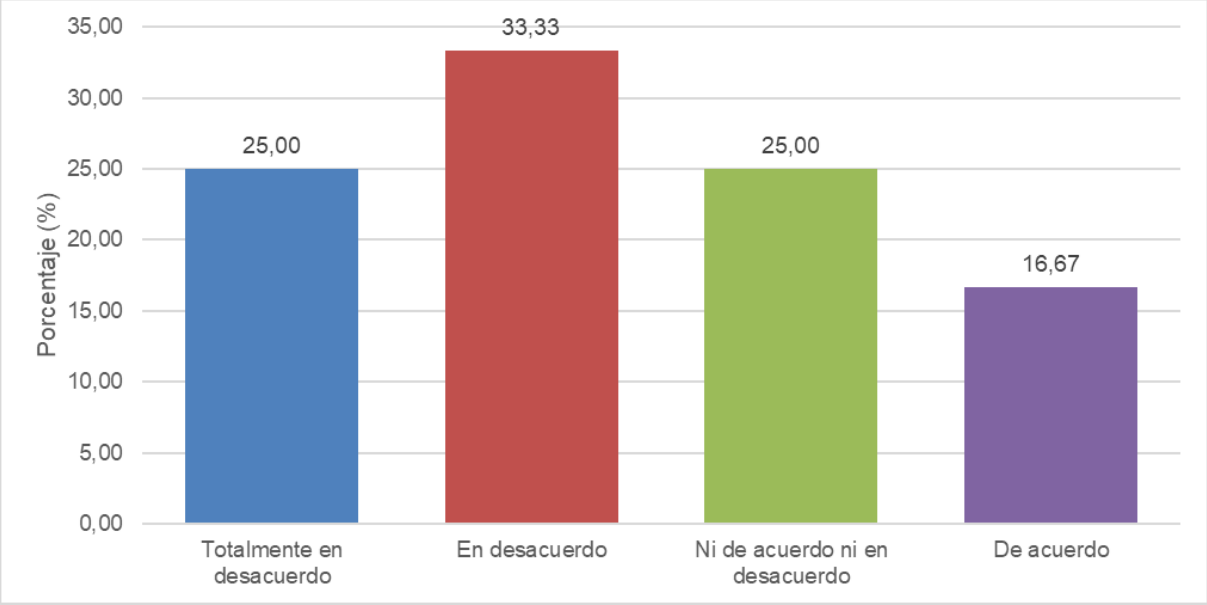
Si los trabajadores perciben que los auditores internos no son imparciales o que están condicionados por la dirección u otras áreas, se pone en entredicho la validez de los informes emitidos. Esta situación puede generar conflictos de interés, manipulación de hallazgos o temor a reportar irregularidades. Para el correcto ejercicio

de la auditoría, es indispensable que esta unidad no dependa jerárquicamente de las áreas operativas, y que tenga acceso directo al nivel gerencial o al comité de auditoría.

Tabla 8
La auditoría interna ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	25,00
En desacuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00
De acuerdo	2	16,67
Total	**12**	**100,00**

Figura 8
La auditoría interna ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos



Los resultados revelan que un 58,33% del personal no percibe una contribución clara de la auditoría interna en la mejora de la eficiencia, mientras que solo el 16,67% está de acuerdo. Esto sugiere que la función de auditoría no está siendo visualizada como una herramienta de apoyo a la gestión operativa, sino como una función aislada o meramente formal.

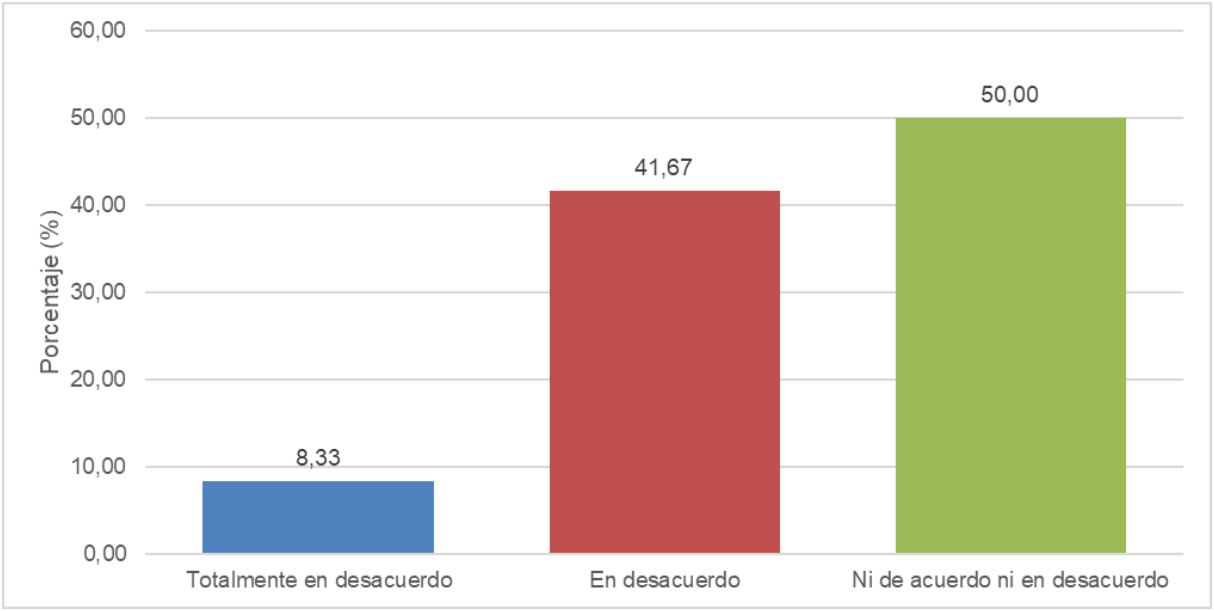
Desde la óptica contable, esto representa una oportunidad crítica de mejora, ya que uno de los objetivos esenciales de la auditoría interna es precisamente detectar

ineficiencias, eliminar duplicidades y optimizar recursos. Si dicha percepción no está presente, puede deberse a una auditoría con enfoque limitado o a una falta de articulación entre las áreas operativas y la función de control.

Tabla 9
El personal de la empresa está capacitado para colaborar con el proceso de auditoría

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	5	41,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,00
Total	**12**	**100,00**

Figura 9
El personal de la empresa está capacitado para colaborar con el proceso de auditoría



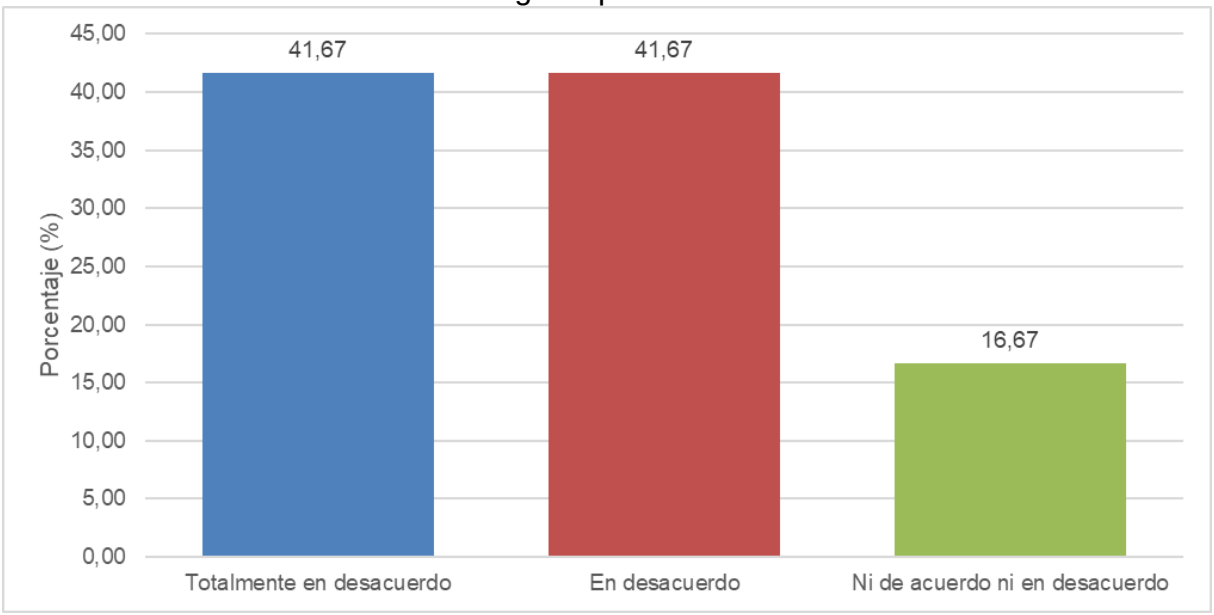
Aquí se observa que el 91,67% del personal se ubicó entre el desacuerdo y la neutralidad, indicando una limitada preparación o desconocimiento para participar activamente en auditorías. Esta carencia puede deberse a la falta de inducción, escasa comunicación sobre los roles del proceso o una cultura organizacional poco alineada al control interno.

Para un contador, esta debilidad implica que los procesos de verificación y levantamiento de información pueden ser deficientes o incompletos, lo que reduce la efectividad de los hallazgos y retrasa el trabajo del auditor. En entornos como el sector construcción, donde intervienen múltiples áreas técnicas, operativas y administrativas, es indispensable que cada unidad conozca su rol durante la auditoría.

Tabla 10
Se cuenta con herramientas tecnológicas para facilitar las auditorías internas

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	5	41,67
En desacuerdo	5	41,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67
Total	**12**	**100,00**

Figura 10
Se cuenta con herramientas tecnológicas para facilitar las auditorías internas



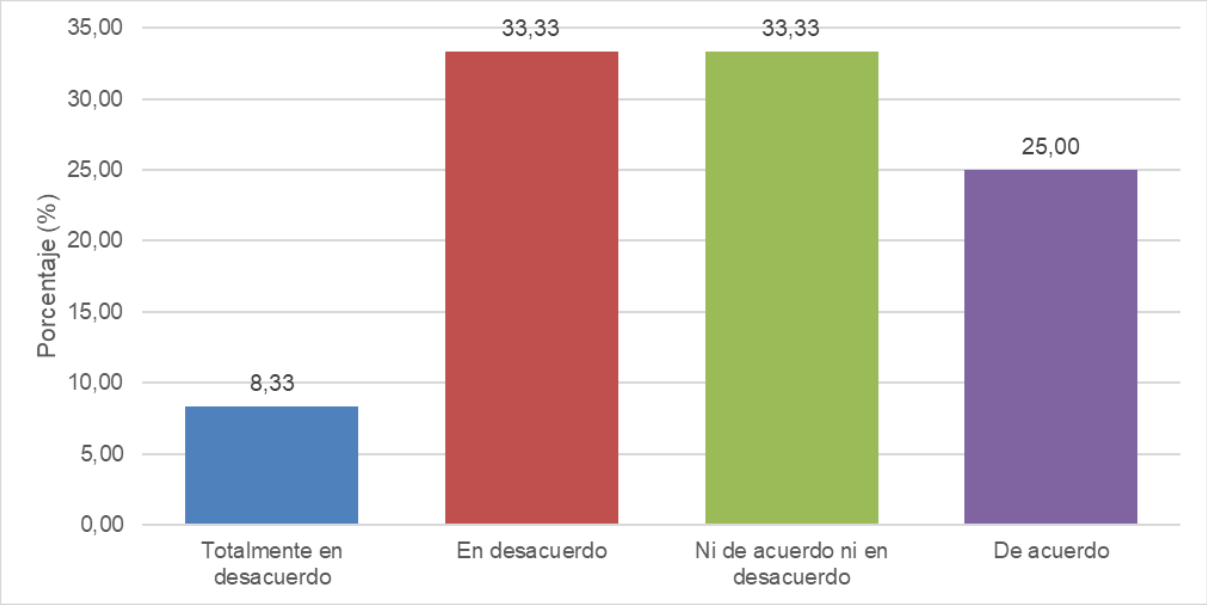
Los resultados muestran un 83,34% de respuestas negativas, lo que revela que la auditoría interna se realiza sin el apoyo de sistemas tecnológicos adecuados. Esto implica que muchas tareas probablemente se siguen ejecutando de manera manual o con herramientas básicas, lo que limita el alcance, la profundidad y la eficiencia del proceso auditor.

Desde la perspectiva contable y de control, esta situación genera un alto riesgo operativo. La falta de digitalización o sistemas especializados impide aplicar pruebas masivas, dificultando el análisis de grandes volúmenes de datos, y reduciendo la trazabilidad y rapidez en la revisión de registros contables o financieros.

Tabla 11
La auditoría interna contribuye a evitar sobrecostos y retrasos en los proyectos

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33
De acuerdo	3	25,00
Total	**12**	**100,00**

Figura 11
La auditoría interna contribuye a evitar sobrecostos y retrasos en los proyectos



Aunque las respuestas están algo más balanceadas, aún un 66,66% del personal no percibe con claridad esta contribución. Si bien un 25% reconoce cierto impacto, la mayoría mantiene dudas o no identifica claramente los beneficios directos de la auditoría sobre los resultados financieros y logísticos de los proyectos.

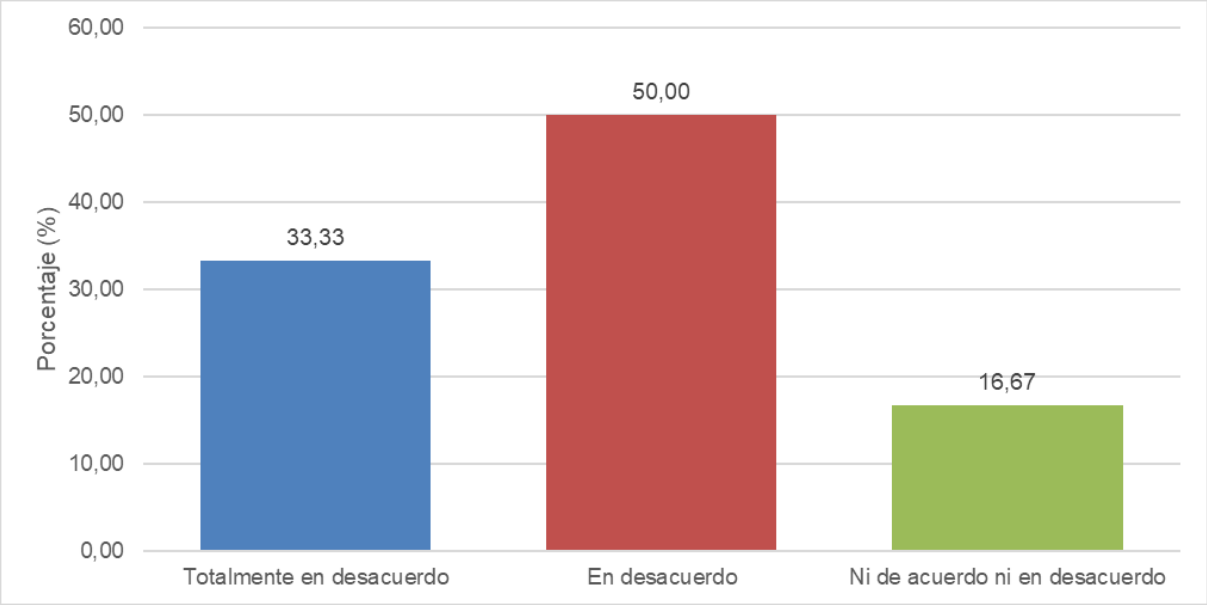
Desde la contabilidad de costos, esto es relevante: uno de los aportes clave de la auditoría interna en construcción es evitar desviaciones presupuestales, controlar

los costos de insumos, fiscalizar el cumplimiento de cronogramas y validar la ejecución financiera frente a la física. La falta de percepción sobre estos beneficios puede deberse a una baja visibilidad del trabajo auditor o a informes poco prácticos o específicos.

Tabla 12
Se percibe una cultura organizacional orientada al control y mejora continua

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	8,33
En desacuerdo	4	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33
De acuerdo	3	25,00
Total	**12**	**100,00**

Figura 12
Se percibe una cultura organizacional orientada al control y mejora continua



Finalmente, en esta pregunta se evidencia que 66,66% del personal mantiene una percepción neutra o negativa, lo cual refleja un ambiente empresarial poco orientado al fortalecimiento del control interno. Solo un 25% reconoce esta cultura.

Desde el enfoque del contador, este es un factor estructural: cuando el entorno institucional no promueve la mejora continua, el control se vuelve correctivo y no

preventivo. Las áreas trabajan de manera aislada, y las recomendaciones de auditoría no se implementan con efectividad.

3.2. Identificación de debilidades y oportunidades

A partir del análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores del Consorcio Los Próceres, se han identificado las siguientes debilidades en el proceso de auditoría interna:

- Ausencia de un área o equipo claramente reconocido de auditoría interna, lo que limita la formalización del proceso y debilita su función dentro de la organización.
- Procedimientos poco definidos o no documentados, dificultando la trazabilidad, estandarización y cumplimiento de las auditorías.
- Baja frecuencia en la realización de auditorías, lo que impide una supervisión oportuna, especialmente en actividades críticas como compras, pagos y control de obras.
- Limitada aplicación de recomendaciones derivadas de las auditorías, lo que reduce el impacto de los hallazgos en la mejora operativa y contable.
- Falta de retroalimentación efectiva posterior a las auditorías, afectando el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones en las áreas intervenidas.
- Percepción de poca independencia y objetividad del auditor interno, lo cual compromete la credibilidad de los informes y genera riesgos de conflicto de intereses.
- Personal poco capacitado para colaborar con el proceso de auditoría, lo que retrasa el levantamiento de información y puede afectar la calidad del control.
- Ausencia de herramientas tecnológicas que respalden la ejecución de auditorías, haciendo el proceso lento, manual y con riesgo de errores.

- Falta de una cultura organizacional alineada al control y mejora continua, lo que impide consolidar la auditoría como práctica habitual de gestión.

Sin embargo, también se han identificado algunas oportunidades de mejora, que pueden ser aprovechadas estratégicamente:

- La actitud neutral de gran parte del personal, que, si bien no refleja compromiso, sí muestra una apertura que puede canalizarse mediante sensibilización y capacitación.
- Reconocimiento parcial de la auditoría como herramienta para evitar sobrecostos y retrasos, que puede fortalecerse mediante mejores informes y mayor visibilidad del área.
- Disposición a colaborar con procesos más estructurados, siempre que estos sean comunicados con claridad y estén acompañados de herramientas adecuadas.

Estas oportunidades deben integrarse en una propuesta de mejora progresiva, que refuerce el sistema de control interno y permita a la organización cumplir con sus objetivos contables, financieros y operativos de manera más eficiente.

3.3. Comparativa con estándares de auditoría

La auditoría interna, según el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (IPPF)* emitido por el Instituto de Auditores Internos (IIA), debe constituirse como una actividad independiente, objetiva y con un enfoque sistemático, destinada a evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Al comparar esta definición y sus componentes con la situación actual observada en el Consorcio Los Próceres, se identifican brechas significativas que afectan la integridad y funcionalidad del proceso auditor.

En primer lugar, uno de los pilares fundamentales del estándar internacional es la existencia de una estructura organizacional clara para la auditoría interna, lo cual

incluye la definición de una unidad específica, autonomía funcional, y una línea directa de reporte hacia la alta dirección o el comité de auditoría. En el caso del consorcio, los datos reflejan que no existe tal unidad reconocida formalmente, ni una figura visible que ejerza esta función con autonomía. Esta carencia compromete el principio de independencia organizacional, lo cual debilita la capacidad de la auditoría para actuar sin interferencias o conflictos de interés, y reduce su credibilidad ante la organización.

En segundo lugar, los estándares exigen la aplicación de una metodología estructurada y procedimientos documentados para la realización de auditorías. Estos deben incluir criterios, objetivos, alcance, técnicas de evaluación, y mecanismos de seguimiento. Sin embargo, en el consorcio no se identifican procesos formalizados ni registros claros que permitan dar trazabilidad a las auditorías realizadas. Esta falta de documentación y sistematización afecta la transparencia y la repetibilidad del proceso auditor, y vulnera los principios de evidencia suficiente y competente, indispensables en la práctica contable y fiscalizadora.

Respecto a la planificación, el estándar del IIA establece que la auditoría debe estar guiada por un plan anual basado en riesgos, aprobado por la dirección. Este plan debe priorizar las áreas críticas y establecer una periodicidad mínima de revisión. En cambio, en la situación diagnosticada, no se observa un calendario definido ni auditorías basadas en criterios de riesgo, sino acciones esporádicas que responden más a urgencias o pedidos aislados que a un enfoque preventivo. Esto limita seriamente la capacidad de la auditoría para anticiparse a desviaciones presupuestales, incumplimientos contractuales o deficiencias operativas.

Otro aspecto central del marco de referencia internacional es la objetividad e independencia técnica del auditor interno, que implica emitir juicios libres de influencia externa, con base en evidencia y bajo principios éticos. La percepción del personal en el consorcio indica que este atributo no se garantiza plenamente, lo cual debilita la

confianza en los informes y observaciones. La ausencia de un canal institucional que respalde la independencia técnica del auditor puede abrir espacios para omisiones voluntarias, tolerancia a errores o influencia de intereses particulares.

Además, el estándar promueve el uso de tecnología y herramientas informáticas para facilitar la recopilación, análisis y verificación de datos. En Consorcio Los Próceres, la carencia de soporte tecnológico implica que las revisiones se realizan de manera manual o con recursos limitados, reduciendo significativamente el alcance y profundidad de las evaluaciones. Este desfase tecnológico implica una brecha de eficiencia y aumenta la probabilidad de errores no detectados, lo cual es especialmente delicado en procesos con múltiples partidas contables, subcontratos y cronogramas de ejecución.

Finalmente, uno de los componentes más importantes del marco COSO y del IPPF es la existencia de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al cumplimiento, donde la auditoría es vista como un socio estratégico. En el caso evaluado, esta cultura no está consolidada. La auditoría parece percibirse como un proceso externo, poco útil, y ajeno al ciclo de mejora institucional. Esta percepción debe revertirse a través de campañas de sensibilización, liderazgo comprometido y fortalecimiento de capacidades internas.

Tabla 13
Comparativa con estándares internacionales

Aspecto evaluado	Estándares internacionales (IIA / COSO)	Situación actual
Estructura organizacional de auditoría interna	Unidad formal establecida, con autonomía funcional y reporte a la alta dirección.	No se identifica una unidad formal ni una línea clara de autoridad.

Procedimientos documentados	Metodología clara, procedimientos documentados y trazabilidad en cada etapa.	Procedimientos inexistentes o desconocidos por el personal.
Planificación basada en riesgos	Plan anual basado en riesgos críticos, aprobado por la alta dirección.	No existe planificación basada en riesgos, ni cronograma definido.
Frecuencia de auditorías	Periodicidad regular (trimestral o semestral) según niveles de riesgo.	Auditorías realizadas de forma esporádica y sin planificación anual.
Independencia del auditor interno	Objetividad e independencia técnica garantizadas.	Percepción de falta de objetividad e influencia externa en el auditor.
Aplicación de recomendaciones	Implementación obligatoria de observaciones y acciones correctivas.	Las recomendaciones no siempre se aplican o se desconocen.
Retroalimentación posterior a auditorías	Informe claro y sesiones de retroalimentación después de cada auditoría.	Retroalimentación limitada o poco clara a las Áreas auditadas.
Capacitación del personal	Formación continua y sensibilización del personal en control interno.	El personal no está preparado para colaborar con auditoría.
Soporte tecnológico	Uso de herramientas tecnológicas para recopilación y análisis de datos.	Se carece de sistemas o herramientas tecnológicas específicas.
Cultura organizacional orientada al control	Entorno que promueve la mejora continua y el cumplimiento institucional.	La cultura organizacional no prioriza el control ni la mejora continua.

Capítulo 4:

Desarrollo del Proyecto o Estrategia

4.1. Definición de estrategias de mejora

Estrategia 1: Formalización del área de auditoría interna

Una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico fue la inexistencia de una unidad formal de auditoría interna dentro del organigrama institucional. Esta ausencia no solo limita la ejecución técnica del proceso auditor, sino que además genera ambigüedad respecto a las responsabilidades y autoridad del auditor. Por ello, se plantea como estrategia prioritaria la formalización de dicha unidad, lo cual permitirá institucionalizar el control interno, brindar autonomía funcional y asegurar una supervisión independiente de los procesos financieros, administrativos y operativos.

Elemento	Detalle
Descripción	Establecer un área específica de auditoría interna dentro del organigrama institucional, con funciones y jerarquía formal.
Actividades	Elaboración de propuesta estructural, aprobación por gerencia, asignación de recursos, definición de funciones.
Entregables	Resolución de creación, manual de funciones, acta de aprobación.
Responsable	Gerencia General / Área Administrativa
Recursos necesarios	Asesoría organizacional, tiempo del personal, aprobación directiva.
Indicadores de seguimiento	Área creada formalmente, funciones aprobadas, personal asignado.

Estrategia 2: Diseño del manual de procedimientos de auditoría interna

Actualmente, el proceso de auditoría interna en la organización carece de procedimientos estandarizados y documentados, lo que afecta la trazabilidad, uniformidad y calidad de los informes emitidos. Por ello, se propone la elaboración de un manual técnico que consolide la metodología, los criterios de evaluación y los instrumentos de trabajo. Esta estrategia permitirá profesionalizar el enfoque auditor,

alinear las acciones con los estándares internacionales y brindar claridad tanto al auditor como a las áreas auditadas.

Elemento	Detalle
Descripción	Desarrollar un documento técnico que estandarice los procesos, criterios e instrumentos de auditoría interna.
Actividades	Revisión de modelos, redacción del manual, validación, capacitación.
Entregables	Manual aprobado, guía de aplicación, formatos estandarizados.
Responsable	Unidad de Auditoría Interna / Contador General
Recursos necesarios	Consultoría técnica, revisión legal, insumos normativos.
Indicadores de seguimiento	Manual aprobado, sesiones de capacitación realizadas, uso operativo.

Estrategia 3: Elaboración del plan anual de auditoría basado en riesgos

Para asegurar una auditoría oportuna, estratégica y efectiva, es necesario dejar atrás los enfoques reactivos o esporádicos. La elaboración de un plan anual de auditoría basado en riesgos permitirá priorizar los procesos más críticos, garantizar una cobertura efectiva y asegurar que los recursos del auditor se enfoquen en donde hay mayor exposición a errores, fraudes o desviaciones. Esta estrategia consolida la planificación como eje fundamental del control preventivo.

Elemento	Detalle
Descripción	Definir un cronograma de auditorías priorizando los procesos críticos mediante un análisis de riesgo.
Actividades	Identificación de procesos clave, matriz de riesgos, cronograma anual.
Entregables	Plan anual de auditoría, matriz de riesgo institucional.
Responsable	Auditor Interno / Dirección Administrativa
Recursos necesarios	Plantillas de planificación, tiempo del auditor, validación directiva.
Indicadores de seguimiento	Plan publicado, auditorías ejecutadas según cronograma, cobertura anual.

Estrategia 4: Capacitación del personal para procesos de auditoría

El diagnóstico evidenció que el personal del consorcio no se encuentra debidamente capacitado para colaborar con las auditorías internas, lo cual obstaculiza el flujo de información y ralentiza la labor del auditor. Ante ello, se plantea una

estrategia de formación continua y práctica para el personal, enfocada en la comprensión del proceso auditor, sus beneficios, y el rol que cada área debe asumir. Esto facilitará una mejor coordinación y aumentará la efectividad de las acciones de control.

Elemento	Detalle
Descripción	Brindar formación práctica al personal sobre el proceso de auditoría interna y su rol en el mismo.
Actividades	Diseño de talleres, convocatoria, ejecución y evaluación de aprendizaje.
Entregables	Material de capacitación, registro de participantes, informe de resultados.
Responsable	Área de Recursos Humanos / Auditoría Interna
Recursos necesarios	Facilitador, aula o plataforma virtual, materiales didácticos.
Indicadores de seguimiento	N° de personal capacitado, nivel de satisfacción, mejoras en la colaboración.

Estrategia 5: Implementación de herramientas tecnológicas de apoyo

Actualmente, la auditoría interna se ejecuta de forma manual, con un alto riesgo de pérdida de información, baja eficiencia y dificultad para analizar datos en tiempo real. En este contexto, se propone incorporar herramientas tecnológicas básicas que permitan digitalizar los formatos, registrar hallazgos, y dar seguimiento automatizado a las acciones correctivas. Esta estrategia no solo moderniza el proceso, sino que facilita la transparencia y mejora la productividad del auditor.

Elemento	Detalle
Descripción	Utilizar plantillas digitales, registros automatizados y sistemas básicos que optimicen el trabajo auditor.
Actividades	Diseño de formatos, digitalización de procesos, capacitación en uso.
Entregables	Formatos electrónicos, plataforma de registro de hallazgos.
Responsable	Auditor Interno / Soporte Informático
Recursos necesarios	Software básico, capacitación interna, soporte TI.
Indicadores de seguimiento	Uso regular de herramientas, reducción de tiempos, hallazgos registrados digitalmente.

Estrategia 6: Establecimiento de mecanismos de retroalimentación

Uno de los aspectos más débiles en el ciclo de la auditoría interna ha sido la falta de retroalimentación clara y útil posterior a cada revisión. Para cerrar el ciclo de mejora continua, se plantea implementar mecanismos de retroalimentación formal con las áreas intervenidas, mediante informes comprensibles, reuniones de presentación de hallazgos y seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones. Esta estrategia refuerza la transparencia, la rendición de cuentas y la cultura de control institucional.

Elemento	Detalle
Descripción	Implementar reuniones y entregables post auditoría para asegurar la comprensión e implementación de recomendaciones.
Actividades	Diseño del proceso, calendarización, elaboración de informes claros.
Entregables	Actas de retroalimentación, informes firmados, registro de acciones correctivas.
Responsable	Auditor Interno / Direcciones de Área
Recursos necesarios	Formato de actas, tiempo para reuniones, disposición del personal.
Indicadores de seguimiento	N° de reuniones realizadas, % de recomendaciones implementadas.

4.2. Metodología para la integración de procesos

La integración de los procesos de auditoría interna dentro de la dinámica organizacional requiere de una metodología sistemática que permita alinear las actividades de control con los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa. En el caso del Consorcio Los Próceres, esta integración es crucial para superar las debilidades diagnosticadas y garantizar que la auditoría no opere de manera aislada, sino como un componente transversal del sistema de gestión.

Para este propósito, se plantea una metodología estructurada en cinco etapas, inspirada en las buenas prácticas de control interno propuestas por el *Marco COSO* y adaptada al contexto de una organización de mediana escala como el consorcio. Esta

metodología permitirá insertar la auditoría como un proceso que acompaña, verifica y fortalece la gestión institucional.

A. **Diagnóstico y mapeo de procesos críticos:** La integración inicia con la identificación y documentación de los procesos clave que tienen mayor impacto financiero y operativo. Entre ellos destacan: ejecución presupuestal, adquisiciones, pagos a proveedores, gestión de contratos y control de obras. Este mapeo permitirá al equipo auditor conocer los flujos, responsables, registros y riesgos inherentes a cada proceso, facilitando así una planificación más realista.

B. **Establecimiento de puntos de control y criterios de auditoría:** Una vez identificados los procesos críticos, se definen los puntos de control dentro de cada uno de ellos. Estos puntos son instancias donde debe verificarse el cumplimiento normativo, la integridad de la información contable, la existencia de documentación sustentatoria y la trazabilidad de las operaciones. Esta etapa también incluye la elaboración de criterios objetivos de evaluación y las herramientas (listas de verificación, matrices de riesgo, fichas de hallazgos) que el auditor utilizará.

C. **Articulación del plan de auditoría con el cronograma institucional:** La integración efectiva exige que el plan de auditoría esté articulado con el calendario de actividades del consorcio, para no interferir en etapas críticas ni duplicar esfuerzos. Por ejemplo, auditorías a procesos de contratación deben realizarse previo a la ejecución presupuestal, y las auditorías contables deben alinearse con los cierres mensuales o trimestrales. Esta coordinación mejora la receptividad del personal y la utilidad del control.

D. **Ejecución participativa del proceso auditor:** A diferencia del modelo tradicional, donde la auditoría se ejecuta de forma unilateral, esta metodología promueve una auditoría participativa. Se involucra a los responsables de cada área auditada desde el inicio, se fomenta el intercambio de información y se explica el sentido

preventivo del proceso. Esta interacción fortalece el compromiso, reduce la resistencia y permite que las observaciones sean mejor comprendidas y aplicadas.

E. **Retroalimentación, seguimiento y mejora continua:** Finalmente, la auditoría no debe concluir con la emisión del informe, sino que debe continuar con reuniones de retroalimentación, validación de recomendaciones y seguimiento a la implementación de mejoras. Se deben establecer plazos y responsables para cada acción correctiva, utilizando herramientas de monitoreo que integren la información de todas las áreas auditadas.

Esta metodología, por su carácter flexible y adaptativo, puede implementarse de forma progresiva. Su principal fortaleza radica en que permite alinear el proceso auditor con la lógica operativa del consorcio, eliminando duplicidades, fortaleciendo la transparencia y generando una cultura institucional orientada al cumplimiento y a la mejora continua.

4.3. Planificación de recursos y tiempos

La implementación de un sistema de auditoría interna sólido y funcional no solo exige decisiones estratégicas, sino también una planificación adecuada de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y temporales que permitan llevar a cabo las acciones propuestas con realismo y eficiencia. La correcta asignación y gestión de estos recursos es esencial para asegurar que las estrategias de mejora no queden únicamente en el plano técnico, sino que puedan ejecutarse y sostenerse en el tiempo.

Recursos humanos

Desde el punto de vista contable y organizacional, uno de los recursos más críticos para este proceso es el capital humano capacitado. Se requerirá la designación de al menos un auditor interno con formación en contabilidad, auditoría o administración, que cuente con autonomía técnica y capacidad para liderar las

acciones. Asimismo, se prevé la participación de responsables de área, personal administrativo y del área de recursos humanos en acciones de coordinación, colaboración y capacitación. Para el desarrollo de algunos instrumentos técnicos o formatos, también será necesario contar con apoyo temporal de profesionales con experiencia en control interno.

Recursos tecnológicos y materiales

Para facilitar la ejecución de auditorías y el procesamiento de la información recolectada, se deben implementar herramientas tecnológicas de bajo costo, como plantillas en Excel para matrices de riesgos, listas de verificación digital, y formularios electrónicos de seguimiento a observaciones. No es imprescindible un software sofisticado en esta primera etapa, pero sí se requiere disponer de equipos informáticos funcionales, acceso a almacenamiento digital y canales institucionales de comunicación. Además, será importante contar con materiales impresos para las capacitaciones, como manuales, guías de usuario y actas de retroalimentación.

Recursos financieros

El presupuesto requerido es relativamente bajo si se aprovechan los recursos internos existentes. Sin embargo, se deben prever montos mínimos para cubrir consultorías específicas (como la elaboración del manual de auditoría), materiales de oficina, impresiones y posibles capacitaciones externas. Estos gastos deben incorporarse al presupuesto operativo del área administrativa o contable y justificarse como parte de la modernización del sistema de control.

Tiempo de implementación

En cuanto al componente temporal, se propone una implementación progresiva durante un periodo de 6 a 8 meses, estructurada en tres fases:

- Fase 1 (Mes 1 – Mes 2): Formalización del área de auditoría, elaboración del plan anual y diagnóstico de procesos críticos.
- Fase 2 (Mes 3 – Mes 5): Diseño del manual de procedimientos, implementación de herramientas tecnológicas y capacitación al personal.
- Fase 3 (Mes 6 – Mes 8): Ejecución de auditorías piloto, retroalimentación, seguimiento a recomendaciones y ajustes finales.

Este cronograma permite avanzar de forma ordenada, incorporando ajustes conforme se detecten dificultades en la implementación. La planificación contempla además espacios para validación con la gerencia y retroalimentación con las áreas involucradas, lo cual asegura una integración efectiva del proceso en la dinámica institucional.

Capítulo 5:

Implementación

5.1. Fases de implementación de las estrategias integradas

La implementación de las estrategias de mejora en el sistema de auditoría interna del *Consorcio Los Próceres* requiere una planificación ordenada, progresiva y articulada con la operatividad institucional. Dado que estas estrategias abarcan aspectos estructurales, metodológicos, formativos y tecnológicos, su ejecución no puede ser simultánea, sino que debe seguir una secuencia lógica que permita a sentar las bases, generar capacidades internas y luego aplicar los cambios con un enfoque sostenible.

Tabla 14
Cronograma de implementación

Nº	Fase de implementación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Formalización del área de auditoría interna	X	X				
2	Diseño del manual de procedimientos		X	X			
3	Elaboración del plan anual de auditoría basado en riesgos		X	X			
4	Capacitación al personal			X	X		
5	Implementación de herramientas tecnológicas				X	X	
6	Establecimiento de retroalimentación y seguimiento					X	X

Este cronograma ha sido diseñado bajo el principio de implementación escalonada, lo que permite construir capacidades internas de forma progresiva y asegurar que cada fase siente las bases para la siguiente. Las actividades iniciales, como la formalización del área de auditoría y el diseño metodológico, permiten dotar al proceso de estructura y enfoque. Luego, se procede al fortalecimiento interno mediante la capacitación y digitalización, cerrando el ciclo con la ejecución práctica y el establecimiento de mecanismos sostenibles de retroalimentación.

Esta planificación permite que la auditoría interna no solo se active, sino que se institucionalice como una función estratégica, con impacto tangible sobre la eficiencia, el control y la transparencia en la gestión del consorcio.

5.2. Capacitación y sensibilización del personal

Una de las condiciones clave para el éxito de la implementación del sistema de auditoría interna es la participación activa y consciente del personal de la organización. Sin la debida preparación, incluso el mejor diseño metodológico puede fracasar ante la resistencia, el desconocimiento o la apatía. Por ello, se considera fundamental el desarrollo de un proceso estructurado de capacitación y sensibilización, dirigido tanto al personal administrativo como operativo, especialmente a quienes tienen responsabilidades vinculadas a procesos críticos como compras, pagos, control de obras y contrataciones.

La capacitación tendrá un enfoque eminentemente práctico, adaptado al nivel de responsabilidad de cada grupo, y se centrará en tres ejes fundamentales:

- Comprensión del proceso de auditoría interna y su importancia para la organización.
- Roles y responsabilidades del personal frente a una auditoría.
- Buenas prácticas en el manejo documental, la rendición de cuentas y el control interno.

Asimismo, se contempla una campaña de sensibilización organizacional, que incluirá sesiones informativas, boletines internos, afiches o recursos digitales, a fin de reforzar el mensaje de que la auditoría no es un mecanismo punitivo, sino una herramienta de mejora continua.

Desde el punto de vista contable, esta estrategia fortalece el flujo de información confiable, promueve una cultura de cumplimiento, y reduce los errores en

la documentación de operaciones que posteriormente son materia de revisión. Además, fomenta una actitud proactiva del personal, indispensable para consolidar el sistema de control.

El proceso de formación será liderado por el área de Recursos Humanos, en coordinación con el equipo auditor y con apoyo externo si se requiere, y se desarrollará durante los meses de julio y agosto de 2025, según el cronograma establecido.

5.3. Herramientas y tecnología de soporte

En la actualidad, la función de auditoría interna en el Consorcio Los Próceres se realiza sin herramientas tecnológicas especializadas, lo que limita su eficacia, genera sobrecarga operativa y dificulta la trazabilidad de los hallazgos. Para superar esta situación, se propone la incorporación de herramientas digitales simples pero funcionales, que permitan modernizar el proceso sin generar una carga económica elevada.

Las tecnologías que se prevé implementar incluyen:

- Plantillas electrónicas para listas de verificación, matrices de riesgo y seguimiento de hallazgos, desarrolladas en formatos accesibles como Excel o Google Sheets.
- Repositorio digital compartido, donde se almacenen los informes de auditoría, actas de retroalimentación, recomendaciones y documentos de respaldo, con acceso controlado.
- Formularios electrónicos de control, diseñados para registrar observaciones, acciones correctivas y avances en tiempo real.
- Sistema básico de alertas o recordatorios, para seguimiento a plazos establecidos y verificación del cumplimiento de recomendaciones.

Además de facilitar la labor del auditor, estas herramientas permitirán estandarizar el registro de información, mejorar la supervisión desde la gerencia y

reducir el riesgo de pérdida o manipulación de datos. En el ámbito contable, esto fortalece la transparencia del proceso, mejora el control de operaciones recurrentes y facilita la elaboración de informes financieros con mayor respaldo documental.

El área de Soporte Informático de la organización será responsable de adaptar y facilitar estas herramientas, con acompañamiento del auditor interno, durante los meses de agosto y septiembre de 2025. La clave será priorizar la funcionalidad, la facilidad de uso y la integración con los procesos ya existentes.

Capítulo 6:

Monitoreo y Evaluación

6.1. Indicadores de éxito para la auditoría interna

Para evaluar el impacto real de la implementación de las estrategias integradas en la auditoría interna, es indispensable establecer indicadores de éxito claros, medibles y alineados a los objetivos institucionales. Estos indicadores permitirán monitorear avances, detectar desviaciones y justificar la continuidad de las acciones ante la alta dirección.

Desde un enfoque contable y de gestión, se propone la siguiente batería de indicadores clave:

- **% de auditorías ejecutadas respecto al plan anual**: mide el grado de cumplimiento del cronograma establecido, reflejando la capacidad operativa del área auditora.
- **% de recomendaciones implementadas por las áreas auditadas**: evidencia el nivel de aplicación práctica de los hallazgos, así como el compromiso de las unidades intervenidas.
- **Nivel de satisfacción del personal auditado**: se evaluará mediante encuestas breves posteriores a cada auditoría, para medir la percepción de utilidad, claridad y objetividad del proceso.
- **% de hallazgos recurrentes**: permite determinar si los errores o desviaciones detectados se están corrigiendo o si persisten, lo cual reflejaría debilidad en la mejora continúa.
- **Tiempo promedio de respuesta a observaciones**: mide la eficiencia del proceso de retroalimentación y la capacidad de reacción de las áreas.

- **Cantidad de capacitaciones realizadas y personal capacitado**: refleja el avance en la sensibilización y preparación del personal, clave para la sostenibilidad del sistema.

Estos indicadores serán monitoreados trimestralmente por el equipo auditor, y sus resultados serán informados a la gerencia general para tomar decisiones correctivas o preventivas, según corresponda.

Tabla 15
Resumen de indicadores

Indicador	Frecuencia de evaluación	Responsable del seguimiento
% de auditorías ejecutadas respecto al plan anual	Trimestral	Auditor Interno
% de recomendaciones implementadas	Trimestral	Auditor Interno
Nivel de satisfacción del personal auditado	Después de cada auditoría	Unidad de Auditoría
% de hallazgos recurrentes	Trimestral	Auditor Interno
Tiempo promedio de respuesta a observaciones	Mensual	Auditor Interno
N° de capacitaciones realizadas	Trimestral	RR.HH.
% de personal capacitado	Semestral	RR.HH.

6.2. Mecanismos de seguimiento y ajuste

El proceso de implementación de un nuevo sistema de auditoría interna no puede concebirse como un esquema estático. Por el contrario, requiere ajustes permanentes basados en los resultados, aprendizajes y cambios en el entorno operativo de la organización. Por ello, se propone un conjunto de mecanismos que permitan monitorear la aplicación del plan, detectar desviaciones y realizar las correcciones necesarias.

El principal mecanismo será el informe de avance trimestral, elaborado por el auditor interno y validado por la dirección administrativa. Este informe incluirá el

análisis de los indicadores establecidos, el cumplimiento de actividades programadas, y una sección de recomendaciones para ajustes metodológicos o estratégicos.

Complementariamente, se establecerán reuniones mensuales de revisión operativa, entre el auditor interno y los responsables de las áreas auditadas, a fin de verificar el avance en la implementación de recomendaciones, resolver dudas y recoger propuestas de mejora desde la práctica.

Asimismo, se implementará un sistema de registro digital de hallazgos y acciones correctivas, donde cada observación identificada tendrá un responsable, un plazo y un estado de cumplimiento actualizado. Este sistema permitirá hacer seguimiento en tiempo real y emitir alertas sobre posibles incumplimientos.

Por último, se prevé realizar una evaluación semestral del sistema de auditoría interna, a cargo de una comisión interna o consultoría externa, que valide el funcionamiento global del modelo, identifique cuellos de botella y recomiende mejoras estructurales.

Estos mecanismos garantizarán que el proceso de auditoría evolucione de forma dinámica, adaptándose a las necesidades de la organización, fortaleciendo la cultura de control y asegurando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Tabla 16
Resumen de mecanismos de seguimiento

Mecanismo de seguimiento	Descripción	Periodicidad	Responsable
Informe de avance trimestral	Documento técnico que reporta el cumplimiento del plan, avances e indicadores.	Trimestral	Auditor Interno
Reuniones mensuales de revisiÃ³n operativa	Espacios de diálogo con Áreas auditadas para revisar avances y resolver dudas.	Mensual	Auditor Interno
Registro digital de hallazgos y acciones correctivas	Sistema digital con estado actualizado de cada hallazgo, responsable y plazo.	Permanente	Auditor Interno
Evaluación semestral del sistema de auditoría interna	Evaluación estructurada del sistema con recomendaciones de mejora.	Semestral	Comisión Evaluadora / Consultora externa

Capítulo 7:

Conclusiones

7.1. Hallazgos principales

El desarrollo del presente estudio sobre el proceso de auditoría interna en el Consorcio Los Próceres permitió identificar una serie de deficiencias estructurales, metodológicas y culturales que limitan el cumplimiento de los principios fundamentales de control interno. En primer lugar, se constató la ausencia de una unidad formal de auditoría interna, lo cual genera ambigüedad organizativa y debilita la independencia del proceso. Asimismo, se evidenció la falta de procedimientos documentados y metodologías de auditoría, lo que afecta la trazabilidad, la objetividad y la calidad técnica de los informes generados.

Otro hallazgo relevante fue la baja frecuencia de las auditorías, ejecutadas de manera esporádica y sin planificación basada en riesgos. A esto se suma la limitada aplicación de las recomendaciones emitidas, producto de una débil retroalimentación con las áreas auditadas y de una cultura organizacional aún poco orientada al control y la mejora continua.

Desde el punto de vista contable, también preocupa la ausencia de herramientas tecnológicas, así como la escasa preparación del personal para colaborar en procesos de auditoría, lo cual incrementa los tiempos de revisión y reduce la confiabilidad del control aplicado.

No obstante, el estudio también permitió identificar oportunidades de mejora. Existe una disposición del personal para adaptarse a nuevas prácticas, así como una comprensión incipiente del rol de la auditoría en la eficiencia operativa y en la prevención de errores. Estos elementos representan una base favorable para iniciar un proceso de fortalecimiento del sistema de auditoría interna.

7.2. Impacto esperado en la gestión de Consorcio Los Próceres

La implementación progresiva de las estrategias propuestas se proyecta como una transformación significativa en la gestión del Consorcio Los Próceres, especialmente en lo que respecta al control de procesos financieros, administrativos y operativos. La formalización del área de auditoría, acompañada de un manual de procedimientos y un plan de trabajo anual, permitirá contar con un sistema ordenado, transparente y alineado con los estándares internacionales.

En términos operativos, se espera una reducción en la recurrencia de errores y desviaciones presupuestales, gracias a la detección oportuna de inconsistencias. El establecimiento de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal contribuirán a optimizar los tiempos de auditoría, mejorar la colaboración interárea y elevar la calidad de la información contable y documental disponible.

Desde un enfoque organizacional, la auditoría dejará de ser una función aislada para convertirse en un componente estratégico del sistema de gestión institucional, aportando valor en la toma de decisiones, en la rendición de cuentas y en el cumplimiento de objetivos. Asimismo, el sistema de seguimiento y evaluación permitirá realizar ajustes continuos, garantizando su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Por tanto, el impacto esperado de esta propuesta no solo radica en la mejora del proceso de auditoría interna, sino en la construcción de una cultura organizacional orientada a la eficiencia, la integridad y la mejora continua, pilares fundamentales para el crecimiento y consolidación del consorcio en el sector construcción.

Capítulo 8:

Recomendaciones

8.1. Sugerencias para la sostenibilidad del proceso de auditoría

Para asegurar la continuidad, el fortalecimiento y la institucionalización del proceso de auditoría interna, es necesario adoptar un enfoque estratégico que combine estabilidad estructural, cultura organizacional y soporte técnico. A continuación, se presentan sugerencias clave que apuntan a la sostenibilidad del sistema implementado:

- Incluir la función de auditoría interna en el plan estratégico institucional. Esto permitirá darle continuidad a las actividades más allá de los cambios de gestión o del personal responsable, asegurando su permanencia como parte del modelo de control organizacional.
- Asignar recursos permanentes al área de auditoría dentro del presupuesto operativo anual. La sostenibilidad no puede depender de esfuerzos aislados o recursos eventuales; se requiere una asignación financiera que cubra capacitación, soporte tecnológico y personal.
- Revisar y actualizar anualmente el manual de procedimientos y el plan de auditoría, a fin de incorporar los cambios normativos, riesgos emergentes y lecciones aprendidas de ciclos anteriores. Esta revisión debe estar a cargo del auditor interno en coordinación con la alta dirección.
- Establecer indicadores de gestión con metas progresivas. Medir de forma continua el nivel de ejecución del plan, la implementación de recomendaciones y la percepción del personal auditado garantizará un proceso de mejora continua y permitirá tomar decisiones informadas.

- Promover una cultura de control y cumplimiento desde la alta dirección. La sostenibilidad depende en gran parte del respaldo institucional. Por ello, es fundamental que la gerencia incentive la participación, valore los hallazgos del auditor y exija la ejecución de mejoras en las áreas auditadas.
- Generar mecanismos de retroalimentación y reconocimiento. Valorar a las áreas que implementen correctamente las recomendaciones y documentar las buenas prácticas permitirá consolidar una auditoría no solo correctiva, sino también formativa.

8.2. Recomendaciones para futuras auditorías internas

Las futuras auditorías internas que se realicen en el Consorcio Los Próceres deben seguir una lógica de evolución y madurez del sistema. En ese sentido, se proponen las siguientes recomendaciones prácticas para que las auditorías futuras sean más eficientes, útiles y alineadas con los objetivos institucionales:

- Planificar las auditorías con base en el análisis de riesgos institucionales, priorizando los procesos más sensibles como contrataciones, ejecución presupuestal y pagos. Esto permitirá un uso racional del tiempo del auditor y un mayor impacto en la gestión.
- Documentar y conservar evidencia suficiente y adecuada de cada auditoría, siguiendo principios contables y técnicos, para garantizar la trazabilidad y respaldar los informes ante auditorías externas, fiscalización o procesos judiciales.
- Involucrar al personal auditado desde la fase de planificación, comunicando claramente los objetivos, criterios y expectativas del proceso. Esto reducirá la resistencia, fomentará la colaboración y elevará la calidad de la información obtenida.

- Aplicar formatos estandarizados en todas las auditorías (listas de verificación, matrices de hallazgos, actas de retroalimentación), lo cual permitirá comparar resultados entre periodos y fortalecer la consistencia metodológica.
- Registrar digitalmente cada hallazgo y su respectiva acción correctiva, con responsables y fechas de cumplimiento, a fin de dar seguimiento oportuno y generar reportes automáticos de avance.
- Evaluar el impacto de cada auditoría una vez finalizado el ciclo, mediante indicadores como cumplimiento de recomendaciones, mejora de procesos auditados y reducción de errores. Esta evaluación servirá para ajustar la estrategia futura y retroalimentar el sistema.

Con estas recomendaciones, el proceso de auditoría interna no solo se mantendrá operativo, sino que podrá evolucionar hacia un modelo más técnico, preventivo y estratégico, capaz de contribuir a una gestión institucional más transparente, eficiente y alineada con los principios del buen gobierno corporativo.

Referencias bibliográficas

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral* (12ª ed.). Pearson Educación, México.

Argote Lazón, L. (2013). *Auditoría interna y la mejora de gestión en las empresas constructoras de Lima Metropolitana, año 2011* (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima. Repositorio USMP.

Auditool. (2020). *Importancia de la Auditoría Interna en las Organizaciones*. Recuperado de Auditool.org.

Berrospi, F. T., Tarazona, C. A., & Toledo, J. J. (2017). *La auditoría interna y la mejora de gestión en las empresas constructoras S.R.L. de la ciudad de Huánuco – Periodo 2016* (Tesis de grado). Univ. Nac. Hermilio Valdizán, Huánuco.

ComexPerú. (2024, 9 agosto). *Se habría perdido S/ 12.7 de cada S/ 100 de gasto público por corrupción en 2023*. ComexPerú – *Weekly* Nº1220.

Consorcio Los Próceres. (2023). *Contrato: Creación del servicio de práctica deportiva en Villa Los Próceres, Tacna* (Licitación pública N°45-2023-MDCGAL). Consultado en Portal de Proveedores del Estado – Todolicitaciones.pe.

Cook, J., & Winkle, G. (1993). *Auditoría Interna* (Ed. McGraw-Hill Interamericana). México.

Deloitte. (s.f.). *Auditoría de Empresas Constructoras*. Deloitte Uruguay – Servicios de Auditoría.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2022). *Auditoría Interna: Un panorama internacional* (Informe Global). The IIA Research Foundation.

Instituto de Auditores Internos (IAI). (2022). *¿Qué es auditoría interna?* Instituto de Auditores Internos de Colombia.

KPMG. (2022, junio 6). *Herramientas para la reflexión estratégica de la función de auditoría interna*. KPMG Tendencias.

Lindegaard, E., & Gálvez, G. (1990). *Enciclopedia de la Auditoría* (2ª ed.). Océano Grupo Editorial, España.

Pirani, I. (2024). *¿Cómo hacer un plan de auditoría interna?* [Blog]. Pirani Risk & Compliance.

Santillana González, J. R. (2013). *Auditoría Interna* (3ª ed.). Pearson Educación, México.

Anexos

Cuestionarios y encuestas aplicadas

Cuestionario de recolección de datos

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Ítems	**Puntuación**				
1. En la empresa existe un área o equipo encargado de la auditoría interna.	1	2	3	4	5
2. Los procedimientos de auditoría interna están claramente establecidos y documentados.	1	2	3	4	5
3. Las auditorías internas se realizan con una frecuencia adecuada durante el año.	1	2	3	4	5
4. El proceso de auditoría permite detectar errores o desviaciones a tiempo.	1	2	3	4	5
5. Las recomendaciones de las auditorías internas se aplican en la práctica.	1	2	3	4	5
6. Las áreas auditadas reciben retroalimentación clara y útil después de cada auditoría.	1	2	3	4	5
7. Existe independencia y objetividad en el trabajo del auditor interno.	1	2	3	4	5
8. La auditoría interna ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos.	1	2	3	4	5
9. El personal de la empresa está capacitado para colaborar con el proceso de auditoría.	1	2	3	4	5
10. Se cuenta con herramientas tecnológicas para facilitar las auditorías internas.	1	2	3	4	5
11. La auditoría interna contribuye a evitar sobrecostos y retrasos en los proyectos.	1	2	3	4	5
12. Se percibe una cultura organizacional orientada al control y mejora continua.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.