



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis para la Obtención del Grado de
Maáster en
Gestión Empresarial

TITULO DE LA TESIS

“Diseño de un Modelo Integrado de Planificación y Monitoreo para Auditorías de Riesgo del Departamento de Auditoría Interna de una Organización sin Fines de Lucro Internacional, en Managua”

Elaborado por:

✓ Ing. Eduardo González Castillo

Tutor de tesis:

✓ Lic. Fernando José Zeledón Lara M.Sc.

Managua, Nicaragua, Noviembre de 2025.

AGRADECIMIENTO

A mi madre, por su amor incondicional, su ejemplo de fortaleza y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi esposa, por su apoyo constante, su paciencia y por acompañarme en cada paso de este camino académico y personal.

A mis amigos, por su compañía, sus palabras de ánimo y por estar presentes en los momentos de desafío y celebración.

A todos ustedes, gracias por creer en mí y por ser parte fundamental de este logro.

Eduardo González Castillo.

DEDICATORIA

A mi esposa, por ser mi compañera de vida, mi apoyo constante y mi mayor inspiración. Gracias por tu paciencia, tu amor y tu fe en mí, incluso en los momentos más difíciles. Este logro es también tuyo, porque sin tu presencia y tu aliento, este camino no habría sido posible.

Eduardo González Castillo.

RESUMEN

Este estudio aborda el problema recurrente de incumplimiento en la emisión oportuna de reportes de auditoría en el Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional. Mediante un enfoque mixto, se analizaron datos históricos, encuestas y entrevistas, identificando que la duración real de las auditorías y la complejidad técnica (especialmente la cantidad de controles y pruebas por auditor) son los factores más correlacionados con el desempeño institucional.

El modelo propuesto integra planificación técnica basada en evidencia y monitoreo ágil en curso, utilizando rangos inter cuartiles para la asignación de recursos y límites operativos para evitar sobrecargas. Se recomienda distribuir la carga por auditor dentro de los rangos definidos y ajustar dinámicamente según la complejidad y el tamaño del equipo. El monitoreo se realiza mediante puntos de control intermedios, alertas automatizadas y reuniones SCRUM bisemanales, permitiendo anticipar desviaciones y mejorar la eficiencia.

La duración esperada de las auditorías se establece en 18 semanas acumuladas, aunque el promedio observado es de 22.87 semanas. Se recomienda asignar la duración por fase (planificación, pruebas, reporte) y ajustar según el desempeño real. El modelo incluye indicadores multidimensionales (emisión oportuna, calidad, cumplimiento de hitos y clima laboral) y una estrategia de implementación gradual, iniciando con una fase piloto y escalando progresivamente.

Este enfoque busca optimizar la ejecución de auditorías, fortalecer la gestión del riesgo y contribuir al bienestar del equipo auditor, alineándose con los objetivos institucionales de eficiencia, calidad y sostenibilidad.

Palabras clave:

Auditoría Interna.

Planificación de Auditoría.

Monitoreo de Auditoría.

Modelo Integrado.

Gestión de Riesgos.

SCRUM.

Indicadores de Desempeño.

Asignación de Recursos.

Duración de Auditoría.

Organización sin fines de lucro internacional.

Eficiencia Operativa.

Clima Laboral.

Control de Calidad.

Auditoría Basada en Riesgos.

ABSTRACT

This study addresses the recurring issue of delayed audit report issuance in the Internal Audit Department of the International Organization. Using a mixed-methods approach, historical data, surveys, and interviews were analyzed, revealing that actual audit duration and technical complexity (especially the number of controls and tests per auditor) are the most correlated factors with institutional performance.

The proposed model integrates evidence-based technical planning and agile ongoing monitoring, utilizing interquartile ranges for resource allocation and operational limits to prevent overload. It is recommended to distribute auditor workload within defined ranges and adjust dynamically according to complexity and team size. Monitoring is conducted through intermediate control points, automated alerts, and twice-weekly SCRUM meetings, enabling proactive deviation management and improved efficiency.

The expected audit duration is set at 18 cumulative weeks, although the observed average is 22.87 weeks. It is recommended to assign duration by phase (planning, testing, reporting) and adjust based on actual performance. The model includes multidimensional indicators (timely issuance, quality, milestone achievement, and team climate) and a gradual implementation strategy, starting with a pilot phase and scaling up progressively.

This approach aims to optimize audit execution, strengthen risk management, and contribute to auditor well-being, aligning with institutional objectives of efficiency, quality, and sustainability.

Keywords:

Internal Audit.

Audit Planning.

Audit Monitoring.

Integrated Model.

Risk Management.

SCRUM.

Performance Indicators.

Resource Allocation.

Audit Duration.

Operational Efficiency.

Non-for-profit international organization

Team Climate.

Quality Control.

Risk-Based Audit.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	1
DEDICATORIA	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	5
ÍNDICE GENERAL	7
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL:.....	14
1._ Antecedentes:	14
2._ Planteamiento del Problema:.....	16
2.1._ Identificación del Problema:	16
2.2._ Contextualización:.....	16
2.3._ Delimitación:	16
2.4._ Formulación del Problema:	17
2.5._ Sistematización del Problema:	17
3._ Objetivo General y Específicos:.....	17
3.1._ Objetivo General:.....	17
3.2._ Objetivos Específicos:.....	17
4._ Justificación:.....	18
4.1._ Limitantes y Riesgos:.....	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO:.....	19
1._ Planificación:	19
1.1._ ¿Qué son Factores de Planificación?:.....	19
2._ Monitoreo como parte de la Planificación:	20
3._ Modelos:.....	21
4._ Auditoría Interna y Auditoría Basada en Riesgos:	21

5._ Planificación en Auditoría:	22
6._ Alcance de Auditoría:	22
7._ Desempeño e Indicadores:.....	22
8._ Modelos de Planificación en Auditoría:	24
9._ Diagnóstico:	25
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO:	26
1._ Área de Localización del Estudio:	26
2._ Tipo de Estudio según el Enfoque, Amplitud o Período:	26
2.1._ Según el Enfoque:	26
2.2._ Según la Amplitud:.....	26
2.3._ Según el Período:	27
3._ Población, Muestra:.....	27
3.1._ Tipo de Muestra y Muestreo:	27
3.2._ Técnicas e Instrumentos de la Investigación:	28
3.3._ Diseño:	29
3.4._ Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad:	29
3.5._ Operacionalización de Variables:.....	29
3.6._ Análisis de Datos:	29
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO:	31
1._ Estudio Técnico:.....	31
1.1._ Infraestructura y Herramientas Disponibles:.....	31
1.2._ Capacidades del Equipo:	31
1.3._ Limitaciones y Retos Operativos:	31
2._ Estudio Financiero:.....	32
2.1._ Naturaleza de la Inversión:	32
2.2._ Recursos Humanos y Capacitación:	32
3._ Estudio Social:.....	33

3.1._ Diagnóstico del Clima Laboral:.....	33
3.2._ Impacto Esperado del Modelo Propuesto:.....	33
3.3._ Aceptación y Participación del Equipo:	33
4._ Conclusión de los Estudios Complementarios:.....	34
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS:.....	35
1._ Análisis Estadístico del Alcance, Recursos Asignados, Duración y Horas invertidas:	35
1.1._ Alcance de Auditoría:.....	35
1.3._ Duración de Auditorías:.....	42
1.4._ Correlación con el Indicador de Emisión Oportuna de Reportes:	43
1.5._ Cumplimiento de Fechas Clave	51
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN:.....	66
1_ Presentación del Modelo Propuesto:	66
1.1._ Objetivo General del Modelo:.....	66
1.2._ Supuestos del Modelo:.....	67
1.3._ Elementos de Planificación:	68
1.4._ Elementos de Monitoreo:	73
1.5._ Implementación del Modelo:	77
1.6._ Conclusión:	78
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES:	80
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES:	82
CAPÍTULO IX: REFERENCIAS:	84
CAPÍTULO X: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:.....	86
1._ Presupuesto:	86
2._ Cronograma:	87
CAPÍTULO XI: ANEXOS:.....	88
1._ Instrumentos de Recolección de Datos:	88

1.1._ Encuesta para Gerentes del Departamento de Auditoría	88
1.2._ Entrevista Semiestructurada para Directores de Departamento.....	89
2._ Reporte de validación de los Instrumentos de Recolección de Datos:.....	89
2.1._ Especialista Consultado.....	89
2.2._ Fecha de Revisión	89
2.3._ Enfoque y Objetivo de los Instrumentos.....	89
3._ Selección de la Muestra:.....	90
4._ Formato y Redacción de Preguntas:.....	90
5._ Validación y Rediseño del Modelo:	90
6._ Observaciones Finales:	91
7._ Operacionalización de Variables:	92
8._ Base de datos histórica de auditorías del departamento de auditorías	97
9._ Base de datos histórica de auditorías del departamento de auditorías	98

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla No. 1. Cumplimiento Promedio de Fechas Claves por Equipos 2022 – 2025	20
Tabla No. 2. Desempeño Histórico del Indicador de Emisión 2023 – 2025	23
Tabla No. 3. Población de Auditorías 2023 – 2025	26
Tabla No. 4. Población del Personal de Auditoría	27
Tabla No. 5. Auditoría Basadas en Riesgos 2023 – 2024	28
Tabla No. 6. Comparativo de Estadísticas Clave	41
Tabla No. 7. Comparativo de índices de Correlación y Ecuación de Tendencia	51
Tabla No. 8. Referencia para Asignación de Recursos por Auditor	66
Tabla 9: Medición del Impacto del Ajuste	70
Tabla 10: Calculo de la tolerancia del Impacto	70
Tabla No. 11. Presupuesto de Gastos Junio - Octubre 2025 (Córdobas)	78
Tabla No. 12. Matriz de Consistencia	84
Tabla No. 13. Matriz de Operacionalización de Variables	87
Tabla No. 14. Base de datos de las auditorías (parte 1)	97
Tabla No. 15. Base de datos de las auditorías (parte 2)	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura No. 1: Organización Internacional (Año 2020)	26
Figura No. 2: Número de Programas por Auditoría	35
Figura No. 3: Número de Procesos Claves por Auditoría	36
Figura No. 4: Número de Riesgos por Auditoría	37
Figura No. 5: Número de Controles por Auditoría	39
Figura No. 6: Número de Pruebas por Auditoría	40
Figura No. 7: Tamaño de equipo por auditora	42
Figura No. 8: Duración de auditorías	43
Figura No. 9: Relación Programas Versus Emisión Oportuna	44
Figura No. 10: Relación Procesos Claves Versus Emisión Oportuna	45
Figura No. 11: Relación Riesgos Versus Emisión Oportuna	46
Figura No. 12: Relación Controles Versus Emisión Oportuna	47
Figura No. 13: Relación Pruebas Versus Emisión Oportuna	48
Figura No. 14: Relación equipo versus emisión oportuna	49
Figura No. 15: Cumplimiento de fechas claves	52
Figura No. 16: Horas reales por auditoría	53
Figura No. 17: Relación de la Duración de las Auditorías con Horas Reales por Auditoría	54
Figura No. 18: Relación entre el Número de Programas Versus las Horas Reales por Auditoría	55
Figura No. 19: Relación Número de Procesos Claves Versus las Horas Reales por Auditoría	56
Figura No. 20: Relación de Número de Riesgos Versus las Horas Reales por Auditoría	57
Figura No. 21: Relación Entre el Número de Controles y las Horas Reales por Auditoría	58
Figura No. 22: Programas por Auditor	60
Figura No. 23: Procesos Claves por Auditor	61
Figura No. 24: Riesgos por Auditor	62
Figura No. 25: Controles por Auditor	63
Figura No. 26: Modelo Propuesto	66
Figura No. 27: Monitoreo en Curso	74

Figura No. 28: Frecuencia de medición de métricas/KPI	76
Figura No. 29: Fases de Implementación del Modelo	
Figura No. 30: Cronograma de Ejecución de Actividades Junio – Noviembre 2025	87

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL:

1._ Antecedentes:

La Organización Sin Fines de Lucro Internacional (Organización Internacional) es una organización cristiana de ayuda humanitaria con presencia en más de 90 países. Su propósito principal es promover el bienestar de la niñez más vulnerable, trabajando para que los niños y niñas puedan superar la pobreza y vivir una vida plena. La organización actúa bajo principios de imparcialidad, neutralidad e independencia, y desarrolla su misión mediante programas de desarrollo comunitario sostenible, asistencia en emergencias, promoción de la justicia y alianzas con iglesias y comunidades. Fundada en 1950, hoy constituye una confraternidad internacional que busca la transformación humana y social, enfocándose especialmente en las necesidades de los niños y las familias más afectadas por la pobreza y las crisis

El Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional (OI) desempeña un papel clave para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en todas las operaciones globales de la organización. Su labor consiste en evaluar la eficacia de los procesos, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, asegurando que los recursos destinados a programas y proyectos se utilicen de manera responsable y alineada con la misión de la organización.

Uno de los indicadores clave de desempeño del Departamento de Auditoría Interna de la OI es la emisión oportuna de reportes de auditoría basados en riesgo. La meta institucional establece que el 90% de los reportes deben emitirse dentro de los 60 días posteriores a la finalización del trabajo de campo. Sin embargo, esta meta no se ha alcanzado de manera consistente, el cumplimiento promedio en los últimos 4 años fue del 74% y en los años fiscales 2023 y 2024, alcanzó un 78% y 77% respectivamente.

De acuerdo con el Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA), los retrasos en auditoría pueden deberse tanto a factores impredecibles como a deficiencias en la planificación y administración del proceso (IIA UK, 2020). En el caso de OI, los análisis internos han identificado dos factores principales:

- **La Planificación:** Entendida como la asignación de recursos, tiempo y alcance (procesos y riesgos a evaluar), y
- **La Administración del Evento:** Corresponde con el seguimiento de los tiempos de trabajo, revisión y respuesta del cliente.

Respecto a la planificación, se estableció una duración estándar de 18 semanas por auditoría. Sin embargo, se ha observado una alta variabilidad en la asignación de recursos y alcance: algunos auditores revisan cinco riesgos, mientras que otros deben cubrir hasta diez. En 2020 se introdujo una “regla de dedo” que sugiere que cada auditor no debe cubrir más de dos macroprocesos por auditoría, pero no se ha evaluado su impacto ni su aplicación consistente.

A partir de estos hallazgos, se reconoce que la planificación por sí sola no es suficiente. Es necesario incorporar un componente de monitoreo en curso que permita dar seguimiento al avance de cada auditoría en tiempo real, identificar desviaciones respecto a lo planificado y facilitar la toma de decisiones correctivas. Este monitoreo debe incluir puntos de control intermedios, alertas de retraso y mecanismos de retroalimentación continua, lo cual permitiría mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de emisión de reportes.

El seguimiento efectivo durante su ejecución es un factor crítico que ha sido subestimado. Los datos extraídos del monitoreo de cumplimiento de fechas clave muestran que, en promedio, menos del 12% de las fechas planificadas se cumplen según lo previsto, lo que indica una débil capacidad de control sobre el cronograma operativo. Esta falta de alineación entre lo planificado y lo ejecutado refuerza la necesidad de incorporar un componente de monitoreo sistemático en curso dentro del modelo de planificación. Muchos de los retrasos y sobrecostos en proyectos (...) se deben a errores en la planificación inicial y a la falta de mecanismos de monitoreo en tiempo real, lo que obliga a tomar decisiones reactivas en lugar de preventivas (Bohorquez Castellanos, 2018).

Un sistema de seguimiento estructurado permitiría identificar desviaciones a tiempo, ajustar cargas de trabajo y mejorar la coordinación con los auditados, contribuyendo así a una mayor eficiencia y cumplimiento de los plazos establecidos; como menciona (Alotaibi, 2024) El monitoreo continuo, apoyado en tecnologías emergentes, permite una toma de decisiones más informada y oportuna en contextos complejos como la gestión ambiental, subrayando la necesidad de integrar monitoreo desde la etapa de planificación.

Además, la presión institucional derivada del incumplimiento del indicador ha comenzado a afectar el clima laboral, con reportes de aumento en la carga de trabajo y deterioro del balance vida - trabajo del personal. Esto refuerza la urgencia de contar con un modelo técnico y sostenible que integre planificación y monitoreo como elementos complementarios para mejorar el desempeño del departamento.

2._ Planteamiento del Problema:

2.1._ Identificación del Problema:

El modelo actual de planificación de auditorías, basado en una regla empírica no validada, ha demostrado ser insuficiente para garantizar el cumplimiento del indicador clave de desempeño; emitir el 90% de los reportes dentro de los 60 días posteriores al cierre del trabajo de campo.

A pesar de esfuerzos por reducir los tiempos de revisión y respuesta, el desempeño sigue por debajo de la meta. Además, el monitoreo de fechas clave revela que, en promedio, menos del 12% de los hitos planificados se cumplen según lo previsto, lo que evidencia una débil capacidad de seguimiento operativo.

2.2._ Contextualización:

La literatura especializada en auditoría y gestión de proyectos coincide en que la planificación efectiva debe ir acompañada de mecanismos de monitoreo continuo que permitan detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas en tiempo real (Bohorquez Castellanos, 2018). Sin embargo, el modelo actual del Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional no contempla un sistema estructurado de seguimiento durante la ejecución de las auditorías, lo que limita su capacidad de adaptación y respuesta ante imprevistos. Esta situación ha generado presión institucional y afectado el bienestar del personal, según encuestas internas recientes.

2.3._ Delimitación:

El modelo propuesto deberá integrar tanto la planificación como el monitoreo en curso de las auditorías. Esto implica definir parámetros técnicos para la asignación de recursos y alcance, así como establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de fechas clave y tomar decisiones correctivas. El análisis se centrará en los datos de auditorías realizadas en los años fiscales 2023 y 2024.

2.4._ Formulación del Problema:

¿Influye un modelo integrado de planificación y monitoreo en el tiempo de emisión de reportes del Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional?

2.5._ Sistematización del Problema:

2.5.1._ ¿Qué factores de planificación (asignación de recursos, alcance y duración) inciden con mayor fuerza en el retraso de la emisión de reportes de auditoría?

2.5.2._ ¿En qué medida la ausencia de un sistema de monitoreo en curso ha contribuido a la baja ejecución de fechas clave durante las auditorías?

2.5.3._ ¿Qué patrones o inconsistencias se observan en la implementación del modelo de planificación actual entre distintas regiones o equipos?

2.5.4._ ¿Cómo se relacionan los niveles de carga de trabajo por auditor (número de riesgos / procesos asignados) con los tiempos reales de ejecución y emisión de reportes?

2.5.5._ ¿Qué elementos debe incluir un modelo integrado de planificación y monitoreo para mejorar el cumplimiento de los tiempos establecidos y la calidad del proceso de auditoría?

3._ Objetivo General y Específicos:

3.1._ Objetivo General:

3.1.1._ Diseñar un Modelo Integrado de Planificación y Monitoreo para Auditorías de Riesgo del Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional, en Managua”

3.2._ Objetivos Específicos:

3.2.1._ Diagnosticar los factores de planificación que más inciden en los retrasos en la emisión de reportes, incluyendo la asignación de recursos, el alcance y la duración de las auditorías, con base en los datos de los años fiscales 2023 y 2024.

3.2.2._ Analizar el impacto de la ausencia de monitoreo en el bajo cumplimiento de fechas clave durante la ejecución de auditorías realizadas en los años fiscales 2023 y 2024.

3.2.3._ Evaluar la consistencia en la aplicación del modelo actual de planificación entre regiones y equipos, y su relación con el desempeño operativo durante los años fiscales 2023 y 2024.

3.2.4._ Determinar la relación entre la carga de trabajo por auditor y los tiempos reales de ejecución, con el fin de establecer parámetros técnicos para una planificación más efectiva, utilizando evidencia de los años fiscales 2023 y 2024.

3.2.5._ Diseñar un modelo que combine la planificación con el monitoreo, incorporando herramientas para dar seguimiento, alertas cuando haya desviaciones y puntos de control intermedios para verificar el avance.

4._ Justificación:

Actualmente en el Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional (DAOI) los datos históricos de Planificación y Monitoreo muestran un incumplimiento sistemático de la meta institucional, lo que ha generado preocupación en los niveles directivos y ha afectado la percepción del valor agregado de la función de auditoría.

Una buena planificación implica asignar correctamente los recursos, el tiempo y el alcance de cada auditoría. Sin embargo, los datos muestran que menos del 12% de las fechas clave se cumplen según lo previsto. Esto significa que, aunque se planifica bien en papel, en la práctica hay dificultades para dar seguimiento a lo acordado. Esta diferencia entre lo que se planifica y lo que realmente se ejecuta demuestra la necesidad de incluir un sistema de monitoreo constante dentro del modelo de planificación, lo que justifica la importancia de este estudio.

4.1._ Limitantes y Riesgos:

4.1.1._ Limitantes:

- **Disponibilidad y calidad de los datos históricos:** El análisis se basa en registros de auditorías de los años fiscales 2023 y 2024. Si los datos están incompletos o presentan inconsistencias, podrían limitar la precisión del modelo.
- **Generalización de resultados:** El modelo se basará en la experiencia del Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional (DAOI). Por ello, si se quiere aplicar en otras organizaciones o contextos, será necesario realizar algunos ajustes para adaptarlo a sus características y necesidades específicas.
- **Resistencia al cambio:** La implementación de un nuevo modelo puede enfrentar barreras culturales o estructurales dentro del equipo de auditoría, especialmente si implica cambios en la carga de trabajo o en los procesos de supervisión.

4.1.2._ Riesgos:

- **Subestimación de la carga operativa real:** Si el modelo no toma en cuenta que algunos procesos son más complejos que otros, podría asignar tareas poco realistas y generar sobrecarga en el equipo.
- **Dependencia de herramientas tecnológicas:** El éxito del monitoreo continuo puede depender de herramientas digitales que aún no estén completamente implementadas o que el personal no use de forma habitual.
- **Impacto en el clima laboral:** Si el modelo prioriza solo la eficiencia y no considera el bienestar del equipo, podría aumentar la presión y afectar la motivación del personal.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO:

1._ Planificación:

La planificación es un proceso fundamental en la gestión organizacional. Según Stoner (1996), consiste en “establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas”. Terrazas (2011) amplía esta definición al describirla como una actividad analítica orientada a la asignación de recursos para alcanzar objetivos.

(Cortiñas, 2021) define la planificación como “un proceso de toma de decisiones que considera la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de metas”.

En el contexto organizacional, los factores de planificación se dividen en internos (controlables) y externos (no controlables), como lo señalan (Draft, 1999), quienes afirman que las organizaciones son sistemas abiertos que deben adaptarse a su entorno. Este estudio se enfoca en los factores internos, como la asignación de recursos, el alcance y la duración de las auditorías.

1.1._ ¿Qué son Factores de Planificación?:

Según (Definición.DE, s.f.) en un nivel general, “un factor es un elemento o una concausa (cosa que, junto con otra, es la causa de un efecto)”.

El significado de factor según la RAE es un “elemento o causa que actúan junto con otros”. Estos son usualmente clasificados como externos e internos; los factores externos son los que están fuera del control de la organización y a los cuales debe adaptarse.

(Draft, 1999) afirma que “las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones”.

En el contexto de la planificación, los factores son elementos que pueden influir positiva o negativamente en el proceso que vamos a desarrollar. Estos factores se clasifican en internos y externos. Este estudio se centrará en gestionar los factores internos de la planificación para realizar el análisis.

2._ Monitoreo como parte de la Planificación:

El monitoreo es una función crítica que complementa la planificación. Según Bohórquez y Mariño (2018), la falta de mecanismos de seguimiento en tiempo real puede llevar a decisiones reactivas y pérdida de eficiencia.

(Alotaibi, 2024) destacan que “el monitoreo continuo permite una toma de decisiones más informada, especialmente en entornos complejos”.

En auditoría, el monitoreo en curso permite verificar el cumplimiento de fechas clave, ajustar desviaciones y mejorar la eficiencia operativa. La integración de este componente en el modelo de planificación permite una gestión más dinámica y adaptativa. **Observar Tabla No. 1., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 1.

Cumplimiento Promedio de Fechas Claves por Equipos 2022 – 2025

Región / Equipo	2022	2023	2024	2025
Sur de Asia	2.22%	2.78%	6.06%	
Este de Asia	5.56%	2.56%	9.88%	
Latinoamérica	19.26%	7.22%	6.94%	11.11%
Medio Oriente	4.44%	2.78%	4.44%	
Este de África	6.79%	8.50%	11.11%	
Sur de África	11.11%	1.96%	5.13%	
Equipo global			13.89%	
Equipo de IT		20.00%	38.89%	
Oeste de África	5.56%	10.32%	0.00%	13.89%
Total	7.85%	7.02%	10.70%	12.50%

Fuente: Datos históricos de DAOI.

3._ Modelos:

Un modelo es una “Representación simplificada de una realidad compleja, diseñada para facilitar su comprensión, análisis o replicación”. “Tradicionalmente, se ha definido como una pauta o esquema que sirve para explicar o reproducir un fenómeno” (FAO, 1997).

(Aguilera, 2000) y.(Sesento, 2008) describen los modelos como una “representación ideal que muestra las características generales de un fenómeno, sus elementos y relaciones, con el fin de facilitar su estudio”.

En años recientes, el concepto de modelo ha evolucionado para adaptarse a contextos más dinámicos y multidisciplinarios. (España, 2023) destacan que “un modelo conceptual no solo debe representar una realidad, sino también ser comunicable, transformable y útil para la toma de decisiones, especialmente en entornos complejos como la gestión de procesos o la ingeniería de requisitos”.

Por su parte, (Moschis, 2024) explica que los modelos son cómo “los marcos conceptuales que ayudan a estructurar la investigación, contextualizarla dentro del conocimiento existente y guiar la recolección y análisis de datos”.

En esta investigación, el modelo propuesto busca organizar de manera estructurada el proceso de planificación y seguimiento de auditorías internas. Su objetivo es facilitar la comprensión de sus componentes, evaluar cómo funciona en la práctica y permitir que se aplique de forma sistemática en futuros procesos.

4._ Auditoría Interna y Auditoría Basada en Riesgos:

El Instituto de Auditores Internos (Insititute of Internal Auditors, 2024) define a la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva que sigue un método ordenado para evaluar y mejorar la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles, con el fin de ayudar a la organización a cumplir sus objetivos. La auditoría basada en riesgos conecta esta función con el sistema de gestión de riesgos, permitiendo verificar si los riesgos se están manejando dentro de los límites aceptados por la organización.

La norma (International Organization for Standarization, 2018) define el riesgo como “El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, y la gestión de riesgos como “Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación con el riesgo”.

5._ Planificación en Auditoría:

La planificación es la primera fase crítica de cualquier compromiso de auditoría. Según Sawyer (2019), durante esta etapa se definen los objetivos del compromiso, el alcance, el enfoque metodológico y las expectativas de comunicación.

El Instituto de Auditores Internos (IIA, 2019) establece en su norma 2200 que la planificación debe considerar las estrategias y objetivos del área bajo revisión, priorizar los riesgos relevantes, y documentar el enfoque del trabajo. Esta visión tradicional ha sido complementada por estudios recientes en gestión de proyectos y procesos, que refuerzan la importancia de la planificación como herramienta para anticipar riesgos, coordinar recursos y mejorar la toma de decisiones.

Por ejemplo, (Pan, 2023) destacan que, en entornos complejos como la construcción, “la planificación efectiva especialmente cuando se apoya en tecnologías como Building Information Modeling (BIM) e Inteligencia Artificial (IA) permiten gestionar la incertidumbre y optimizar la ejecución”. De forma similar, (Hillebrand, 2025) argumentan que, “incluso en contextos altamente automatizados, la planificación estratégica sigue siendo esencial para alinear objetivos, coordinar acciones y anticipar escenarios”.

En auditoría interna, esto significa que hay que dejar claro qué recursos se tienen, qué procesos se van a revisar, cuáles riesgos son más importantes y cuánto tiempo tomará cada parte del trabajo. Si no se planifica bien, el equipo puede terminar con demasiado trabajo, retrasos en el calendario y que las personas interesadas sientan que el resultado no tiene el valor esperado.

6._ Alcance de Auditoría:

El alcance se refiere a los procedimientos que se realizarán para cumplir con los objetivos de la auditoría. Según el (Insititute of Internal Auditors, 2024), debe ser suficiente para lograr los objetivos del trabajo.

El (AICPA, 2021) añade que el alcance también “Incluye la extensión temporal de los registros a revisar”.

7._ Desempeño e Indicadores:

El desempeño organizacional es la capacidad que tiene una institución para lograr sus objetivos haciendo bien sus tareas. En auditoría interna, este desempeño se mide con

indicadores clave (KPIs), que son números o datos que ayudan a saber si el trabajo se hace de manera eficaz, eficiente y en el tiempo correcto.

Según (GARTNER, 2022), “Los departamentos de auditoría deben adoptar marcos de medición del desempeño que reflejen tanto los flujos de trabajo internos como el valor entregado a la organización”. Estos marcos deben incluir métricas de entrada (como recursos y planificación) y métricas de salida (como impacto y cumplimiento de plazos), con el fin de demostrar retorno de inversión, apoyo a la gestión de riesgos y eficacia operativa.

(Van Dooren, 2015) propone que “la administración del desempeño debe abordarse como un ciclo completo que incluye la planificación de metas, el monitoreo continuo y la evaluación final. El monitoreo, en este contexto, no debe ser una actividad aislada o reactiva, sino una función estructural que permita acompañar y ajustar el desempeño en tiempo real”.

Según (Van de Ven, 2023) los KPIs son fundamentales porque ayudan a convertir los objetivos estratégicos en acciones concretas. Su estudio muestra que revisar estos indicadores de manera continua permite saber si los modelos de negocio funcionan bien desde que se diseñan hasta que se ejecutan y controlan. Esta idea también aplica en auditoría: cumplir las fechas clave y entregar los informes a tiempo son señales importantes de buen desempeño. En este estudio, el indicador principal será el cumplimiento del plazo para entregar el informe final de auditoría, ya que refleja si todo el proceso se hizo de manera eficaz. **Observar Tabla No. 2., que se inserta a continuación:**

**Tabla No. 2.
Desempeño Histórico del Indicador de Emisión 2023 – 2025**

Año Fiscal	Incumplido	Cumplido
2023 Oct 2022 Sept 2023	40.00%	60.00%
2024 Oct 2023 Sept 2024	33.33%	66.67%
2025 Oct 2024 Sept 2025	39.13%	60.87%
Total	36.73%	63.27%

Fuente: Datos Históricos DAOI.

8._ Modelos de Planificación en Auditoría:

Un modelo de planificación de auditoría puede definirse como un marco estructurado que guía la asignación de recursos, la definición del alcance, la estimación de tiempos y la incorporación de mecanismos de monitoreo para asegurar la ejecución eficiente y oportuna de auditorías. Este modelo debe ser replicable, adaptable a distintos contextos y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Aunque las normas internacionales como las del (Insitute of Internal Auditors, 2024) y el (AICPA, 2021) establecen principios generales sobre la planificación, no ofrecen metodologías específicas. Esto representa tanto un reto como una oportunidad para los departamentos de auditoría, que deben desarrollar sus propios enfoques basados en evidencia y adaptados a su realidad operativa.

Un modelo de planificación robusto debería incluir al menos los siguientes componentes:

- Asignación técnica de recursos: Definición de la carga de trabajo por auditor, basada en la complejidad del proceso, número de riesgos y controles a evaluar.
- Definición del alcance: Establecimiento claro de los procesos, riesgos y periodos a cubrir, con criterios de priorización.
- Estimación de tiempos: Cálculo realista de la duración de cada fase del trabajo, incluyendo planificación, ejecución, revisión y emisión del informe.
- Monitoreo en curso: Incorporación de mecanismos de seguimiento operativo (fechas clave, alertas de desviación, puntos de control) que permitan ajustes en tiempo real.
- Flexibilidad y escalabilidad: Capacidad del modelo para adaptarse a distintos tipos de auditoría (temática, de cumplimiento, de riesgo) y a diferentes regiones o equipos.

Este enfoque se alinea con prácticas observadas en organizaciones líderes. Por ejemplo, el modelo de planificación de auditoría del Banco Mundial incluye una matriz de riesgos, una estimación de recursos por nivel de complejidad y un sistema de seguimiento de hitos clave (Ardon Roque, 2014). De forma similar, la Oficina del Auditor General de Canadá utiliza un enfoque basado en riesgos y resultados, con planificación anual ajustada por prioridades estratégicas y capacidad operativa (OAG Canada, 2025).

En el caso de la Organización Internacional, el modelo propuesto busca integrar estos elementos con base en datos de los años fiscales 2023 y 2024, con el fin de mejorar el cumplimiento del indicador de emisión oportuna de reportes y fortalecer la propuesta de valor del departamento.

9._ Diagnóstico:

Como diagnóstico (Significados.com, s.f.) se denomina la acción y efecto de diagnosticar, “Al proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal, conocer el estado o condiciones de un servicio, empresa u organización usualmente con el objetivo de mejorarlos”.

Usualmente el concepto es usado frecuentemente en el ámbito de la medicina (José Díaz Novás, 2006) se conoce como diagnóstico a la “Identificación de la naturaleza de una enfermedad mediante pruebas y la observación de sus signos o síntomas”.

El diagnóstico se basa en el análisis de datos seguros. El razonamiento solo será válido cuando descansa sobre nociones exactas y hechos precisos, pero cuando no se cumplen estos principios los resultados siempre serán erróneos. La validez de una deducción depende de la calidad de las observaciones en que ella se basa”. Es entonces el diagnóstico definido como la identificación de la naturaleza de un problema mediante pruebas y observación, basado en análisis de datos confiables. El propósito del diagnóstico es establecer las características de un problema para ayudar a construir una solución.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO:

1._ Área de Localización del Estudio:

Organización Sin Fines de Lucro Internacional está ubicado en el municipio de Managua. Las Coordenadas Geográficas son: Latitud 12.13869° o $12^{\circ} 8' 19''$ norte, Longitud - 86.28261° o $86^{\circ} 16' 57''$ oeste. **Observar Figura No. 1., que se inserta a continuación:**

Figura No. 1.

Organización Internacional en Managua (Año 2020):



Fuente: Internet.

2._ Tipo de Estudio según el Enfoque, Amplitud o Período:

2.1._ Según el Enfoque:

El estudio es de tipo mixto, con predominancia cuantitativa, ya que se basa en el análisis de datos históricos de auditorías (asignación de recursos, cumplimiento de fechas clave, tiempos de ejecución), complementado con elementos cualitativos (entrevistas y encuestas a auditores y líderes del departamento).

2.2._ Según la Amplitud:

Es una investigación aplicada, ya que busca resolver un problema práctico dentro de una organización específica.

2.3._ Según el Período:

Este estudio es de tipo retrospectivo y transversal, ya que analiza datos históricos de auditorías basadas en riesgo realizadas en los años fiscales 2023 y 2024.

3._ Población, Muestra:

La **población** del análisis cuantitativo está compuesta por todas las auditorías realizadas por el Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional durante los años fiscales 2023, 2024, y 2025, incluyendo aquellas en estado “en progreso”.

Según los registros disponibles, la población total asciende a 213 auditorías, distribuidas entre auditorías de cumplimiento, temáticas, de tecnología, y auditorías basadas en riesgos (RBIA). **Observar Tabla No, 3., que se inserta a continuación:**

**Tabla No.3.
Población de Auditorías 2023 – 2025**

Tipo de Evento	2023	2024	2025	Total
Cumplimiento	6	16	4	26
Auditoria de IT	4	5	4	13
Temática Regional	0	0	5	5
Basada en Riesgo	58	72	23	153
Temática global	14	1	1	16
Total	82	94	37	213

Fuente: Datos Históricos de DAOI.

3.1._ Tipo de Muestra y Muestreo:

La muestra será no probabilística y se seleccionará por criterios. Esto significa que solo se tomarán auditorías basadas en riesgo que tengan información completa sobre planificación, ejecución, fechas clave y emisión de reportes.

Los Criterios de inclusión son los siguientes:

- Auditorías basadas en riesgo realizadas en 2023 y 2024, y
- Disponibilidad de datos sobre recursos asignados, alcance, cronograma y cumplimiento de fechas clave.

Se seleccionará una muestra compuesta por las auditorías basadas en riesgos (RBIA) realizadas en los años fiscales 2023 y 2024, ya que estas representan el enfoque principal

del estudio y cuentan con información más completa y comparable. Esta subpoblación específica asciende a 130 auditorías (58 en 2023 y 72 en 2024). **Observar Tabla No. 4., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 4.
Auditoría Basadas en Riesgos 2023 – 2024.

Auditorías	2023	2024	Total
Basada en Riesgo	58	72	130
Total	58	72	130

Fuente: Datos Históricos de la organización.

Para las encuestas, se considerará a todo el equipo de auditoría que participa en la realización o implementación de auditorías y que esté activo en julio de 2025, sumando un total de 90 personas, distribuida como se muestra en la **Tabla No. 5., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 5.
Población del Personal de Auditoria.

Posición	Cantidad
Gerente	19
Auditor Senior	29
Auditor	42
Total	90

Fuente: Datos de personal de la organización.

3.2._ Técnicas e Instrumentos de la Investigación:

Las Técnicas e Instrumentos de la Investigación son dos:

3.2.1._ Cuantitativas:

Análisis estadístico descriptivo y correlacional.

- Modelos de regresión y simulación de escenarios.

3.2.2._ Cualitativas:

- Entrevistas semiestructuradas a auditores y supervisores.
- Cuestionarios de percepción sobre la planificación y monitoreo.

Los instrumentos de investigación son tres:

- Plantillas de extracción de datos.
- Guías de entrevista.
- Software de análisis estadístico (Excel, SPSS, R o Python).

3.3._ Diseño:

3.3.1._ Recolección de Datos:

3.3.1.1._ Fuentes Primarias:

Entrevistas a directores del departamento (3) y encuestas a todo el personal (gerentes, senior y junior -90-) del departamento de auditoría.

3.3.1.2._ Fuentes Secundarias:

Bases de datos institucionales con registros de auditorías, reportes de desempeño, cronogramas y cumplimiento de fechas clave.

3.4._ Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad:

3.4.1._ Credibilidad:

Se garantizará mediante triangulación de fuentes (datos cuantitativos, entrevistas y documentos institucionales), validación del modelo con expertos del área de auditoría interna, y revisión por pares académicos.

3.4.2._ Confiabilidad:

Se implementará un proceso de limpieza y validación de datos, enfocado en la revisión de fechas clave que presenten inconsistencias o valores atípicos. Este proceso incluirá:

- Verificación cruzada entre fechas planificadas y reales.
- Identificación de valores nulos, duplicados o fuera de rango.
- Revisión manual de casos dudosos con el equipo de auditoría o mediante documentación de respaldo.

Además, se estandarizarán los instrumentos de recolección de datos y se utilizarán herramientas estadísticas reproducibles para asegurar la replicabilidad del análisis.

3.5._ Operacionalización de Variables:

Observar en Anexo, **Tablas Nos. 5 y 6.**

3.6._ Análisis de Datos:

El análisis de datos se realizará en función del enfoque mixto adoptado en esta investigación, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado.

3.6.1._ Análisis Cuantitativo:

Se aplicarán técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales para analizar los datos históricos de auditorías (años fiscales 2023 y 2024), con el fin de:

3.6.1.1._ Identificar patrones en la asignación de recursos, alcance y duración de auditorías.

3.6.1.2._ Evaluar el cumplimiento de fechas clave y su relación con el tiempo de emisión de reportes.

3.6.1.3._ Determinar la relación entre carga de trabajo por auditor y desempeño operativo.

Las herramientas estadísticas utilizadas incluirán:

3.6.1.4._ Estadística descriptiva: medias, medianas, desviaciones estándar.

3.6.1.5._ Correlación y regresión lineal: para explorar relaciones entre variables.

3.6.1.6._ Simulación de escenarios: para validar el modelo propuesto.

El análisis se realizará utilizando software como Excel, SPSS, R o Python, según la complejidad de los datos.

3.6.2._ Análisis Cualitativo.

Los datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas a directores y encuestas a gerentes, seniors y juniors del departamento de auditoría serán analizados mediante:

3.6.2.1._ Codificación temática: para identificar categorías emergentes relacionadas con planificación, monitoreo y desempeño.

3.6.2.2._ Análisis de contenido: para interpretar percepciones, barreras y recomendaciones sobre el modelo actual y el propuesto.

Este análisis permitirá complementar los hallazgos cuantitativos y validar el diseño del modelo desde la perspectiva de los actores clave.

3.6.3._ Triangulación:

Se aplicará triangulación metodológica para contrastar los resultados obtenidos por ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo), fortaleciendo la validez de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO:

1._ Estudio Técnico:

1.1._ Infraestructura y Herramientas Disponibles:

El Departamento de Auditoría Interna cuenta con las licencias activas y el software especializado para la administración de eventos de auditoría, lo que permite extraer información clave de manera eficiente y realizar monitoreo en tiempo real. Esta capacidad técnica facilita la implementación del componente de seguimiento continuo del modelo, incluyendo el control de fechas clave, alertas de desviación y puntos de control intermedios.

Asimismo, se dispone de una plataforma tecnológica robusta para la comunicación interna, que incluye herramientas colaborativas como Microsoft Teams, SharePoint y correo institucional. Estas herramientas permiten una coordinación fluida entre los miembros del equipo, incluso en auditorías distribuidas geográficamente.

1.2._ Capacidades del Equipo:

El equipo de auditoría cuenta con experiencia en el uso de herramientas digitales y en la gestión de cronogramas operativos. Si bien no todos los miembros poseen formación técnica avanzada en análisis de datos, se ha identificado que con una capacitación básica en el uso de plantillas estandarizadas y tableros de seguimiento, el modelo puede ser adoptado sin mayores barreras.

Nota: La implementación inicial puede realizarse mediante herramientas abiertas como Excel o Power BI, lo que reduce la dependencia de desarrollos tecnológicos adicionales y permite una adopción progresiva del modelo.

1.3._ Limitaciones y Retos Operativos:

A pesar de contar con la infraestructura necesaria, el equipo ha enfrentado recientemente una reducción en el presupuesto operativo, lo que plantea el reto de optimizar los recursos disponibles y mejorar la entrega de valor. En este contexto, el modelo propuesto se presenta como una solución técnica sostenible, al permitir una mejor planificación de cargas de trabajo, una ejecución más eficiente y una mayor capacidad de respuesta ante desviaciones.

Observación técnica: La eficiencia del modelo dependerá en gran medida de su integración con los procesos actuales y del compromiso del equipo en su aplicación sistemática.

2._ Estudio Financiero:

2.1._ Naturaleza de la Inversión:

El modelo propuesto no requiere inversión en infraestructura tecnológica, ya que el Departamento de Auditoría Interna cuenta con las licencias activas y plataformas digitales necesarias para su implementación. Esto incluye el software de administración de eventos (GRC¹), herramientas de monitoreo, y sistemas de comunicación colaborativa, todos ya instalados y operativos.

Por tanto, los cambios que plantea el modelo son metodológicos, enfocados en la optimización de procesos, la mejora en la planificación técnica y el fortalecimiento del monitoreo en curso.

2.2._ Recursos Humanos y Capacitación:

El único recurso adicional requerido para la implementación del modelo es el entrenamiento del personal y la gestión del cambio organizacional. Sin embargo, el departamento ya cuenta con un recurso asignado específicamente para estas funciones, cuyo costo está presupuestado dentro del plan operativo anual, por lo que no se requiere inversión adicional.

Este recurso será responsable de:

- Capacitar al equipo en el uso de plantillas y tableros de seguimiento.
- Facilitar sesiones de retroalimentación y ajustes colaborativos.
- Acompañar el proceso de adopción del modelo durante su fase piloto.

2.2.1._ Beneficios Esperados:

Aunque no se incurre en costos adicionales, el modelo tiene el potencial de generar beneficios financieros indirectos significativos, entre ellos:

- Reducción de tiempos de emisión de reportes, lo que mejora el cumplimiento del indicador institucional.
- Disminución de retrabajo y sobrecarga operativa, al contar con planificación técnica más precisa.

¹ <https://www.ideagen.com/solutions/compliance/internal-audit>

- Mejor aprovechamiento de recursos humanos, mediante una distribución más equitativa de la carga de trabajo.

La implementación del modelo representa una estrategia de eficiencia operativa, con alto retorno en términos de desempeño, sin requerir inversión adicional en infraestructura o personal.

3._ Estudio Social:

3.1._ Diagnóstico del Clima Laboral:

Una encuesta institucional reciente aplicada al personal del Departamento de Auditoría Interna reveló niveles preocupantes de desequilibrio entre la vida personal y el trabajo, así como una percepción generalizada de baja agilidad para ajustar la carga operativa. Estos hallazgos reflejan una presión creciente sobre los equipos de auditoría, especialmente en contextos donde los plazos de entrega son estrictos y los recursos limitados.

El modelo actual de planificación, basado en reglas empíricas no validadas, ha contribuido a esta situación al no considerar adecuadamente la complejidad técnica de cada auditoría ni la capacidad real de los equipos asignados.

3.2._ Impacto Esperado del Modelo Propuesto:

El modelo integrado de planificación y monitoreo propuesto busca responder directamente a estas preocupaciones, mediante:

- Una planificación técnica más precisa, que considera la carga real por auditor (programas, riesgos, controles y pruebas).
- Un monitoreo en curso estructurado, que permite identificar desviaciones a tiempo y ajustar cargas de trabajo antes de que se acumulen.
- Mayor transparencia operativa, al establecer puntos de control y alertas que son visibles para todo el equipo.

Estos elementos no solo mejoran la eficiencia del proceso, sino que también contribuyen al bienestar del personal, al reducir el estrés operativo, evitar sobrecargas imprevistas y facilitar una mejor coordinación entre auditores.

3.3._ Aceptación y Participación del Equipo:

La implementación del modelo contempla una fase piloto participativa, en la que los equipos podrán validar las herramientas, proponer ajustes y familiarizarse con los nuevos

mecanismos de seguimiento. Esta estrategia busca fortalecer la aceptación interna y asegurar que el modelo responda a las necesidades reales del personal.

Nota Social: La mejora del clima laboral no solo es un objetivo ético, sino también estratégico. Un equipo más equilibrado y comprometido tiene mayor capacidad de entregar resultados de calidad y adaptarse a los desafíos operativos.

4._ Conclusión de los Estudios Complementarios:

Los estudios realizados —técnico, financiero y social— confirman que el modelo integrado de planificación y monitoreo es viable para operar, sostenible desde el punto de vista económico y relevante para la institución.

Desde el punto de vista técnico, el modelo puede ser implementado sin necesidad de inversión adicional en infraestructura, aprovechando las herramientas digitales ya disponibles y enfocándose en ajustes metodológicos. En el ámbito financiero, la ausencia de costos nuevos y la existencia de recursos asignados para capacitación y manejo del cambio refuerzan la eficiencia del modelo, que además promete beneficios indirectos en productividad y desempeño. Finalmente, el estudio social evidencia que el modelo responde directamente a las preocupaciones del personal, especialmente en lo relacionado con el balance vida/trabajo y la distribución equitativa de la carga operativa.

En conjunto, estos estudios respaldan la implementación del modelo como una solución técnica, económica y humana para mejorar el desempeño del Departamento de Auditoría Interna, fortalecer el cumplimiento del indicador institucional y contribuir al bienestar del equipo.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS:

1._ Análisis Estadístico del Alcance, Recursos Asignados, Duración y Horas invertidas:

En esta sección se presentan los hallazgos más importantes sobre cómo se planifican y ejecutan las auditorías en el Departamento de Auditoría Interna de la OI, durante los años 2023 y 2024. El objetivo es mostrar, de manera sencilla, qué factores influyen en que los informes de auditoría se entreguen a tiempo y cómo se distribuye el trabajo entre los auditores.

1.1._ Alcance de Auditoría:

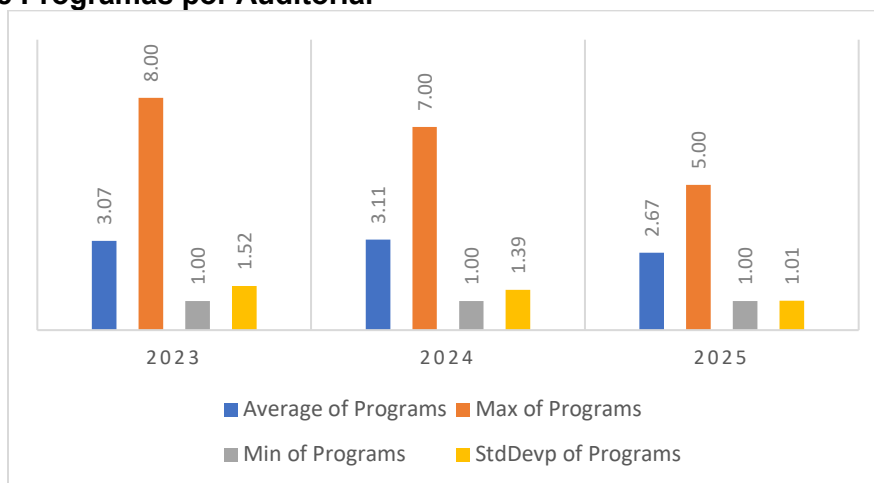
El alcance se define como la cantidad de programas, riesgos y procesos que se revisan en cada auditoría; Se eligió esta definición porque muestra cuán grande y complejo es cada auditoría. Contar programas, riesgos y procesos permite comparar auditorías y planificar mejor el trabajo.

1.1.1._ Cantidad de programas por Auditoría:

El análisis muestra que la mayoría de las auditorías incluyen tres programas. Durante el periodo estudiado (FY23–FY25), el promedio fue de casi 3 programas por auditoría, y la mayoría se diseñó con tres. Sin embargo, hay casos que van desde 1 programa (muy enfocados) hasta 8 programas (más amplios), lo que indica diferencias en el alcance.

Observar Figura No. 2., que se inserta a continuación:

Figura No. 2.
Número de Programas por Auditoría.



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

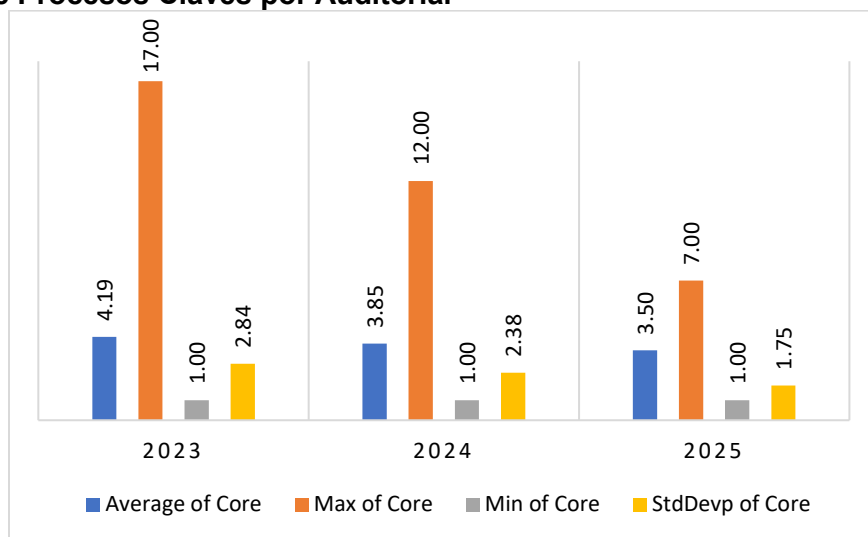
En total se analizaron 130 auditorías de 2023 y 2024, y se incluyeron 30 auditorías del FY25 (primer semestre – Octubre 2024 a Marzo 2025-) totalizando 160 auditorías, que sumaron 631 programas revisados. La desviación estándar fue de 1.41, lo que significa que la cantidad de programas por auditoría no varía demasiado: la mayoría está cerca del promedio (3 programas). Los valores de curtosis y sesgo (ambos 0.87) indican que hay una ligera tendencia a auditorías con menos programas, aunque existen algunos casos extremos con más programas. En otras palabras, casi todas las auditorías son parecidas en alcance, pero hay unas pocas que son mucho más grandes o más pequeñas que el promedio.

1.1.2._ Cantidad de Procesos Clave por Auditoría:

El análisis de los procesos clave incluidos en las auditorías muestra más variación que en los programas. En promedio, cada auditoría revisa casi 4 procesos, y la mayoría se enfoca en tres. Sin embargo, hay casos que van desde 1 hasta 17 procesos, lo que evidencia una falta de consistencia en la planificación. Esta variabilidad puede generar dificultades para estandarizar el trabajo y asegurar una carga operativa equilibrada entre auditorías.

Observar Figura No. 3., que se inserta a continuación:

**Figura No. 3.
Número de Procesos Claves por Auditoria.**



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

El análisis muestra una gran variabilidad en la cantidad de procesos clave por auditoría. Aunque el promedio es de casi 4 procesos, hay auditorías que incluyen solo uno y otras hasta 17. Esto indica falta de uniformidad en la planificación, lo que complica la coordinación y el control de calidad. En total se revisaron 822 procesos, y esta dispersión puede deberse

a la complejidad operativa y a diferencias entre equipos y regiones. Las auditorías con muchos procesos plantean retos importantes, lo que refuerza la necesidad de contar con mecanismos de monitoreo y ajustes continuos en el modelo propuesto.

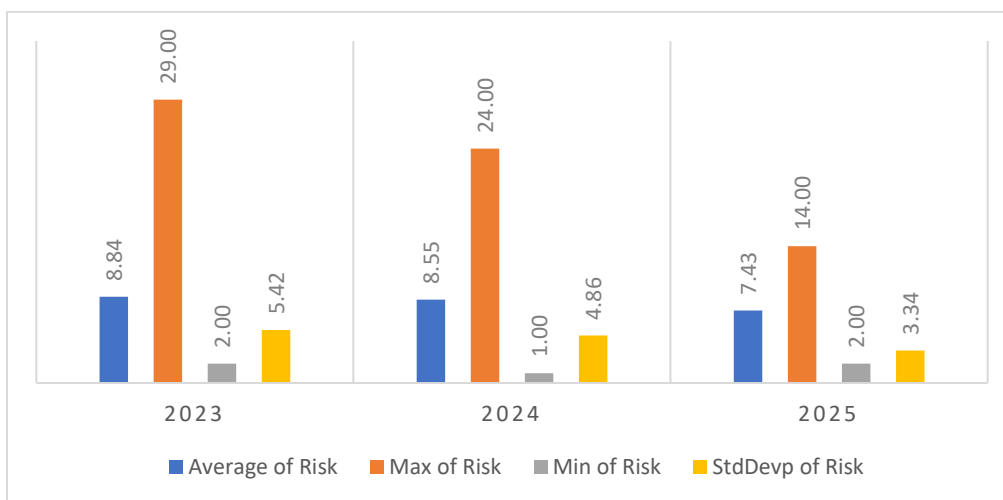
Es como organizar eventos: la mayoría son reuniones pequeñas y fáciles de manejar, pero de vez en cuando aparece un evento enorme con muchos detalles, que requiere más tiempo y coordinación. Esa diferencia hace difícil mantener un mismo estándar para todos.

1.1.3._ Cantidad de Procesos de los Riesgos por Auditoría:

El análisis de los riesgos abordados en las auditorías muestra una variabilidad importante, similar a lo observado en programas y procesos. En promedio, cada auditoría cubre 8 riesgos, y la mayoría se concentra en ese número. Sin embargo, hay casos que van desde 1 hasta 29 riesgos, lo que indica que algunas auditorías son muy específicas y otras extremadamente amplias. Esta falta de uniformidad, sumada a la dispersión en programas (1 a 8) y procesos (1 a 17), evidencia que el alcance no sigue un patrón consistente, lo que complica la planificación y el control de calidad.

En otras palabras, mientras la mayoría de auditorías se diseñan para revisar tres programas, tres procesos y ocho riesgos, existen excepciones que rompen esta lógica y generan desafíos operativos. Es como planificar reuniones: la mayoría son simples y predecibles, pero algunas se convierten en eventos masivos que requieren mucho más tiempo y coordinación. **Observa Figura No. 4., que se inserta a continuación:**

Figura No. 4.
Números de Riesgo por Auditoria.



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

El análisis muestra una gran variabilidad en la cantidad de riesgos evaluados sumado a esto la curtosis (2.32) indica que la distribución tiene “picos” más altos que lo normal, es decir, la mayoría de auditorías se concentra en valores bajos, pero hay algunas que se salen del patrón y son mucho más grandes. Esta diferencia puede deberse al tipo de procesos revisados, el tamaño del equipo y las prioridades en cada región. Las auditorías con muchos riesgos representan un reto importante, lo que confirma la necesidad de contar con mecanismos de monitoreo y ajustes continuos en el modelo propuesto.

$$Kurtosis = \frac{\Sigma[(X - \mu)^4]}{\sigma^4}$$

Donde μ es la media y σ es la desviación estándar,

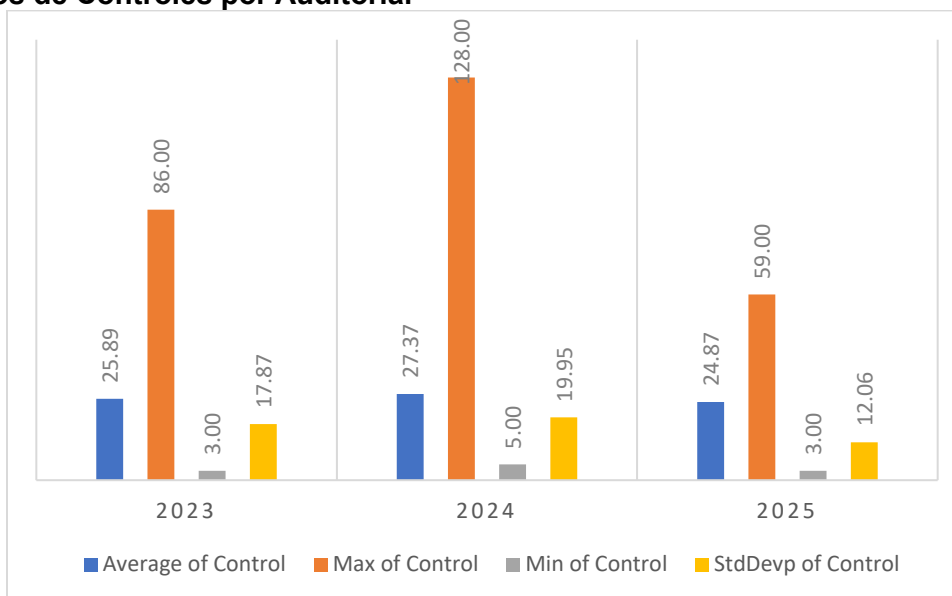
En otras palabras, es como si en una carrera la mayoría de corredores terminara en tiempos similares, pero unos pocos tardaran muchísimo más o muchísimo menos: eso rompe la uniformidad y complica la organización.

1.1.4._ Cantidad de Procesos en los Controles por Auditoría:

Algunas auditorías tienen pocas tareas (controles), mientras que otras tienen muchísimas. En promedio, los equipos revisan entre 15 y 21 controles, pero a veces pueden ser solo 3 o llegar hasta 128. Esto muestra que no todas las auditorías son iguales: algunas son sencillas y otras muy complejas.

La diferencia en la cantidad de controles depende de qué tan complicado es el proceso que se está revisando y de las prioridades de cada equipo. Cuando hay auditorías con muchísimos controles, el trabajo se vuelve más difícil y toma más tiempo. Por eso, es importante tener formas de monitorear y ajustar el trabajo mientras se realiza, para que nadie se quede con una carga demasiado grande. **Observar Figura No. 5., que se inserta a continuación:**

Figura No. 5.
Números de Controles por Auditoría.



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

La desviación estándar de **17.59** y la varianza de **309.43** muestran una dispersión significativa en la cantidad de controles evaluados. Los valores de curtosis (**5.22**) y sesgo (**1.77**) sugieren una distribución fuertemente asimétrica, con tendencia hacia auditorías que cubren menos controles, pero con presencia de casos que abordan un número excepcionalmente alto de controles.

Esta variabilidad puede estar relacionada con la complejidad de los procesos auditados, el enfoque de cada equipo y las prioridades institucionales. La existencia de auditorías con hasta 128 controles plantea desafíos importantes en términos de planificación, profundidad de análisis y gestión del tiempo, lo que refuerza la importancia de contar con mecanismos de monitoreo y ajuste continuo en el modelo propuesto

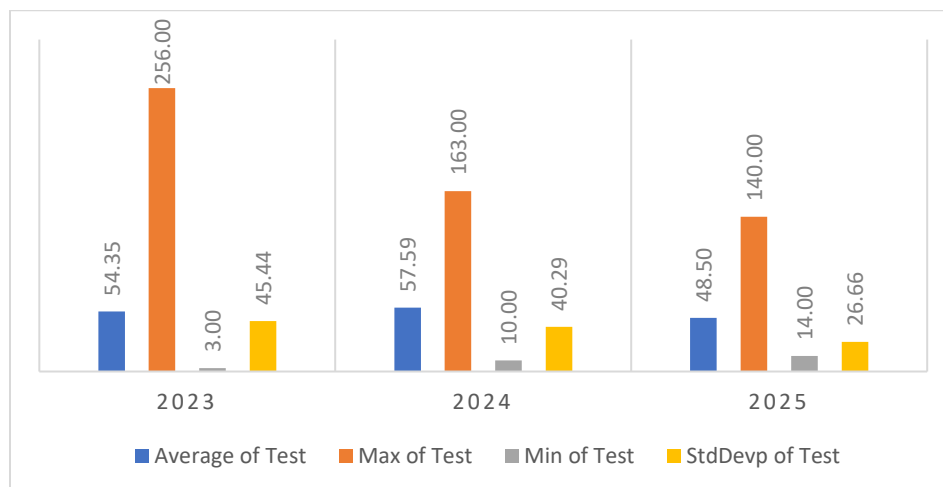
1.1.5._ Número de Pruebas por Auditoría:

Ahora, piensa en las pruebas como los pasos que hay que seguir para asegurarse de que todo está bien en cada control. En promedio, se hacen entre 32 y 43 pruebas por auditoría, pero a veces pueden ser solo 3 o llegar hasta 256. Esto significa que algunas auditorías requieren revisar muchas cosas a fondo, mientras que otras son más rápidas.

Esta variedad se debe a que cada auditoría es diferente: algunas necesitan más atención y otras menos. Cuando hay auditorías con muchas pruebas, el equipo debe estar preparado

para dedicar más tiempo y esfuerzo. Por eso, es fundamental tener un sistema que ayude a organizar y ajustar el trabajo según lo que se va encontrando. **Observar Figura No. 6., que se inserta a continuación:**

Figura No. 6.
Número de Pruebas por Auditoría.



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

La desviación estándar de **39.47** y la varianza de **1,557.88** muestran una dispersión significativa en la cantidad de pruebas realizadas. Los valores de curtosis (**3.55**) y sesgo (**1.61**) sugieren una distribución asimétrica, con tendencia hacia auditorías que ejecutan menos pruebas, pero con presencia de casos que abordan un número excepcionalmente alto de pruebas.

En total, se analizaron 212 auditorías, sumando 11,513 pruebas realizadas. Esta variabilidad puede estar relacionada con la complejidad de los procesos auditados, el enfoque de cada equipo y las prioridades institucionales. La existencia de auditorías con hasta 256 pruebas plantea desafíos importantes en términos de planificación, profundidad de análisis y gestión del tiempo, lo que refuerza la importancia de contar con mecanismos de monitoreo y ajuste continuo en el modelo propuesto.

1.1.6._ Síntesis Comparativa de Indicadores de Alcance:

El análisis descriptivo de los programas, procesos clave (core), riesgos, controles y pruebas por auditoría revela patrones de dispersión y variabilidad que reflejan la flexibilidad y complejidad de la planificación en auditoría interna basada en riesgos.

Esto muestra que, aunque hay una forma estándar de hacer las cosas, la realidad es que cada auditoría puede ser muy diferente. Esta flexibilidad es buena porque permite adaptarse a lo que realmente necesita cada auditoría, pero también puede causar problemas si no se controla bien. Por eso, es importante tener mecanismos para monitorear y ajustar el trabajo constantemente. **Observar Tabla No. 6., que se inserta a continuación:**

**Tabla No. 6.
Comparativo de Estadísticas Clave.**

Indicador	Media	Mediana	Moda	Desv. Estándar	Mínimo	Máximo	Rango	Curtosis	Sesgo
Programas	2.98	3	3	1.41	1	8	7	0.87	0.87
Core	3.88	3	3	2.50	1	17	16	3.82	1.66
Riesgos	8.37	8	8	4.89	1	29	28	2.32	1.23
Controles	26.24	21	15	17.59	3	128	125	5.22	1.77
Pruebas	54.31	43	32	39.47	3	256	253	3.55	1.61

Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Estos resultados evidencian que, aunque existe una tendencia institucional a estructurar las auditorías en torno a tres programas, la flexibilidad en el diseño permite adaptarse a la complejidad y necesidades específicas de cada evento. No obstante, la presencia de auditorías con un número significativamente mayor de programas podría estar asociada a mayores retos operativos y de coordinación, lo que refuerza la importancia de analizar la relación entre el alcance y el desempeño en las siguientes secciones.

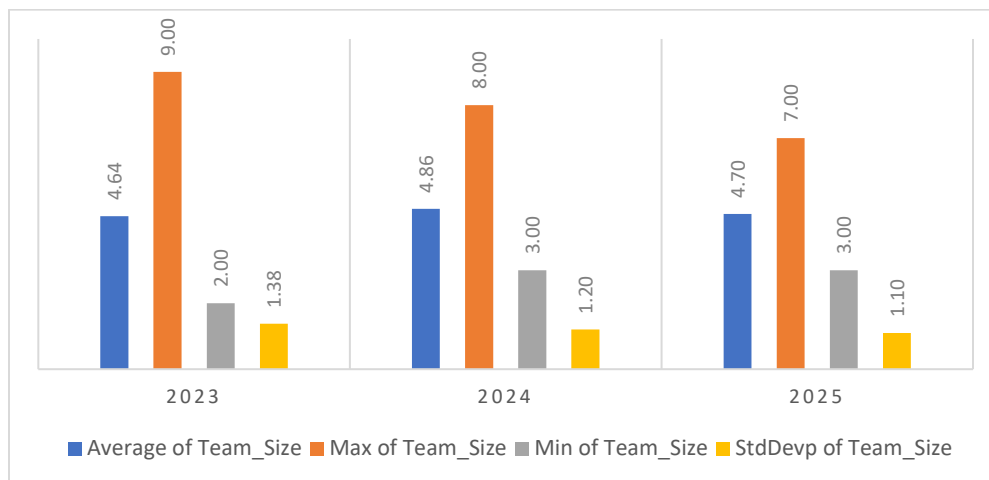
1.2._ Recursos Asignados:

Cuando se arma un equipo para una auditoría, normalmente se juntan entre cuatro y cinco personas. Esto ayuda a que el trabajo se reparta de manera justa y que nadie tenga demasiado que hacer. Sin embargo, a veces los equipos pueden ser más pequeños (dos personas) o más grandes (hasta nueve), dependiendo de lo difícil que sea la auditoría.

La clave está en ajustar el tamaño del equipo según lo que se va a revisar. Si la auditoría es muy compleja, se necesita más gente; si es sencilla, con menos basta. Aunque la

mayoría de los equipos son parecidos en tamaño, hay casos especiales que requieren más apoyo. **Observar Figura No. 7., que se inserta a continuación:**

Figura No. 7.
Tamaño de Equipo por Auditora:



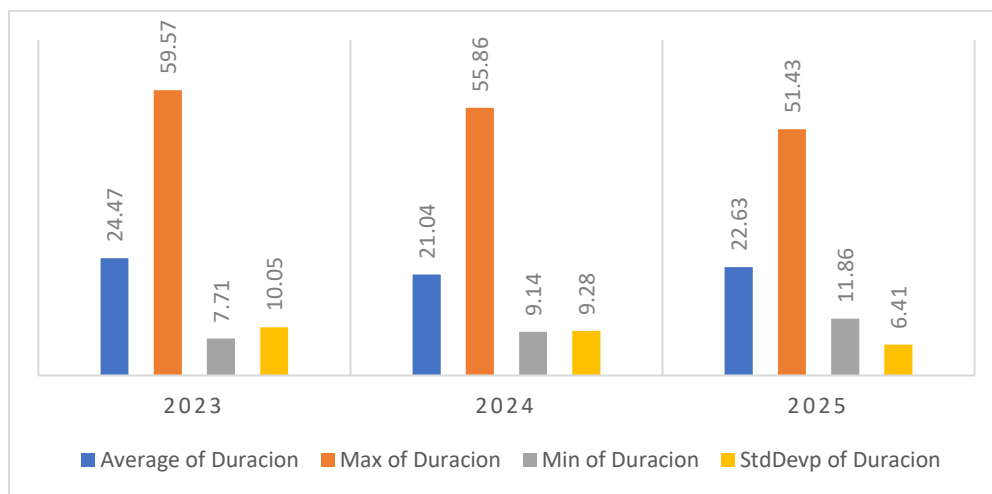
Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

El rango observado va desde 2 hasta 9 integrantes por equipo, lo que evidencia la capacidad de ajustar la dotación según el alcance y los requerimientos técnicos de cada auditoría. La desviación estándar de **1.29** y la varianza de **1.68** reflejan una dispersión moderada, mientras que los valores de curtosis (**0.33**) y sesgo (**0.56**) sugieren una distribución ligeramente asimétrica, con tendencia hacia equipos más pequeños, pero con presencia de algunos casos de mayor tamaño.

1.3._ Duración de Auditorías:

El análisis de la duración total de la auditoría, desde el inicio hasta el cierre, revela una estructura aún más dispersa. El promedio de duración completa es de 22.87 semanas, con una mediana de 21.36 semanas y una moda de 25 semanas, lo que indica que la mayoría de auditorías se extienden por aproximadamente cinco meses. **Observar Figura No. 8., que se inserta a continuación:**

Figura No. 8.
Duración de Auditorías:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Cuando analizamos cuánto tiempo duran las auditorías, vemos que hay mucha variedad: algunas son cortas y otras muy largas. Para entender mejor esta diferencia, usamos una medida llamada “curtosis”. La curtosis nos ayuda a ver si la mayoría de las auditorías duran más o menos lo mismo, o si hay algunas que son muy diferentes y se salen del promedio.

En este caso, el valor de curtosis (1.85) indica que, aunque la mayoría de las auditorías tienen una duración parecida, todavía existen algunas que duran mucho más tiempo y hacen que el promedio suba. Es como si en una carrera la mayoría de los corredores llegaron juntos, pero unos pocos tardaran mucho más, cambiando el resultado final.

Por eso, aunque la organización intenta que todas las auditorías sigan un calendario parecido, la presencia de auditorías muy largas muestra que es importante mejorar la planificación y el seguimiento, para evitar que algunos casos se extiendan demasiado y afecten el desempeño general.

1.4._ Correlación con el Indicador de Emisión Oportuna de Reportes:

En las auditorías, uno de los objetivos más importantes es entregar el informe final a tiempo. Para saber si los diferentes aspectos del trabajo influyen en lograr este objetivo, se analizaron varios factores como la cantidad de programas, procesos clave, riesgos, controles y pruebas que se revisan.

Al comparar estos factores con el tiempo que tarda en emitirse el informe, se encontró algo interesante: aumentar el número de programas, procesos, riesgos, controles o pruebas no hace que el informe se entregue mucho más rápido ni mucho más lento. Es decir, aunque parece lógico pensar que revisar más cosas podría retrasar el trabajo, en realidad la relación es muy débil.

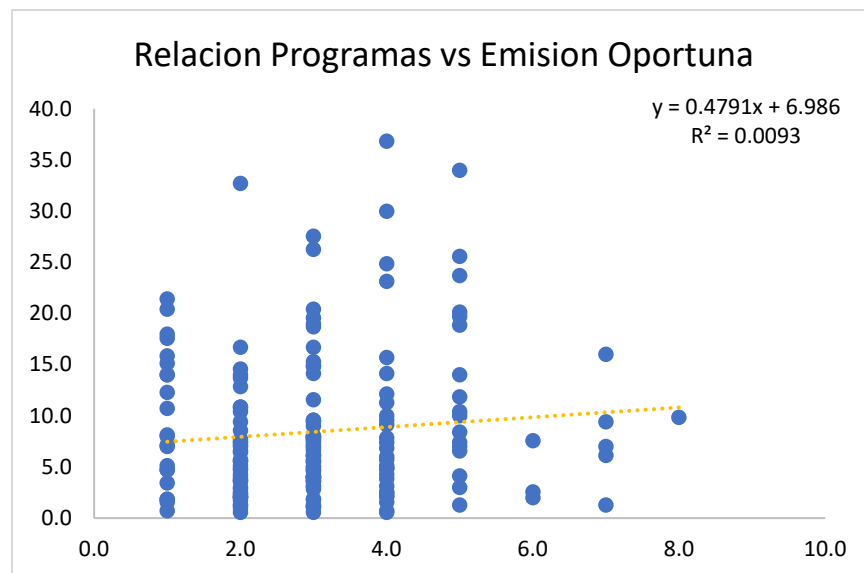
Por ejemplo, si se agregara un programa más, el tiempo de entrega solo aumentaría un poco, y lo mismo pasa con los otros factores. Esto se comprobó usando gráficos y cálculos estadísticos, donde la línea de tendencia apenas sube y los resultados muestran que otros elementos, como la organización del equipo y la forma de trabajar, son más importantes para cumplir con el plazo.

En resumen, lo que más ayuda a entregar los informes a tiempo no es la cantidad de cosas que se revisan, sino cómo se planifica y se gestiona el trabajo durante la auditoría

1.4.1._ Relación entre Cantidad de Programas y Emisión Oportuna del Reportes:

La evidencia estadística respalda que el simple aumento en la cantidad de programas por auditoría no garantiza una mejora ni un deterioro significativo en la emisión oportuna de reportes. **Observar Figura No. 9., que se inserta a continuación:**

Figura No. 9.
Relación Programas Versus Emisión Oportuna:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

La línea de tendencia lineal ajustada a los datos tiene la siguiente ecuación:

$$Y = 0.4791 x + 6.986$$

El coeficiente de determinación R cuadrado es 0.0093, lo que indica que la relación entre ambas variables es muy baja.

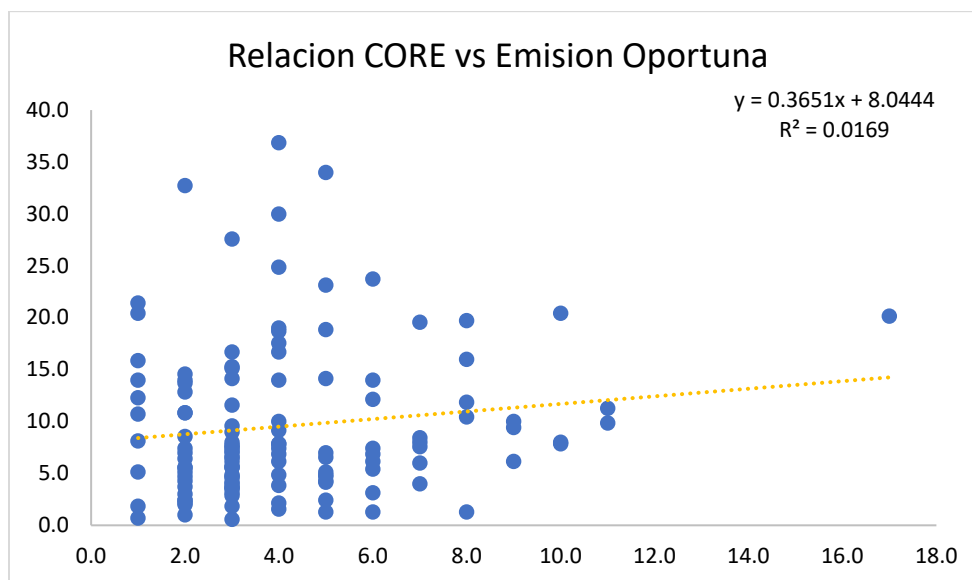
Interpretación:

- El valor bajo de R cuadrado sugiere que la cantidad de programas por auditoría tiene una influencia prácticamente nula sobre el tiempo de emisión del reporte.
- La pendiente positiva (0.4791) indica que, en promedio, agregar un programa adicional podría aumentar el tiempo de emisión en aproximadamente media semana, pero este efecto es muy débil y no significativo estadísticamente.
- La dispersión de los puntos y la falta de patrón claro refuerzan la conclusión de que otros factores (como la complejidad técnica, la cantidad de riesgos, controles, pruebas, y la gestión operativa) son más determinantes para el cumplimiento del KPI meta.

1.4.2._ Relación entre Cantidad de Procesos Claves (Core) y Emisión Oportuna del Reporte:

El simple aumento en la cantidad de procesos clave por auditoría no garantiza una mejora ni un deterioro significativo en la emisión oportuna de reportes. **Observar Figura No. 10., que se inserta a continuación:**

Figura No. 10.
Relación Procesos Clave Versus Emisión Oportuna:



Fuente: : Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

La línea de tendencia lineal ajustada a los datos tiene la siguiente ecuación:

$$Y = 0.3651 x + 8.0444$$

El coeficiente de determinación R cuadrado es **0.0169**, lo que indica que la relación entre ambas variables es muy baja.

Interpretación:

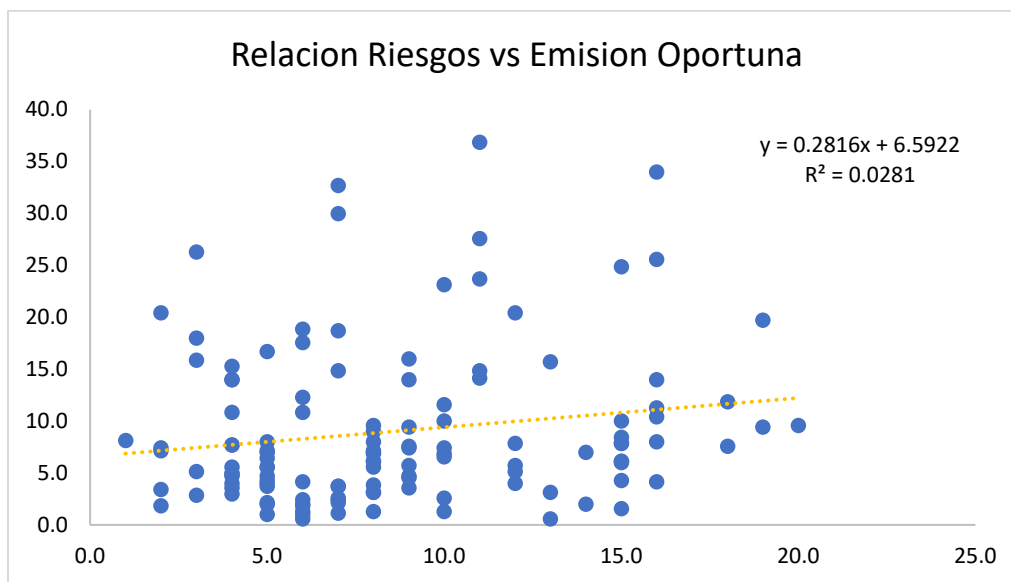
- El valor bajo de R cuadrada sugiere que la cantidad de procesos clave por auditoría tiene una influencia prácticamente nula sobre el tiempo de emisión del reporte.
- La pendiente positiva (0.3651) indica que, en promedio, agregar un proceso clave adicional podría aumentar el tiempo de emisión en aproximadamente un tercio de semana, pero este efecto es muy débil y no significativo estadísticamente.
- La dispersión de los puntos y la falta de patrón claro refuerzan la conclusión de que otros factores (como la complejidad técnica, la cantidad de riesgos, controles, pruebas, y la gestión operativa) son más determinantes para el cumplimiento del KPI meta.

1.4.3._ Relación entre Cantidad de Riesgos incluidos en el alcance y Emisión Oportuna del Reporte.

La evidencia estadística respalda que el simple aumento en la cantidad de riesgos evaluados no garantiza una mejora ni un deterioro significativo en la emisión oportuna de reportes. **Observar Figura No. 11., que se inserta a continuación:**

Figura No. 11.

Relación Riesgos Versus Emisión Oportuna:



Fuente: : Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

La línea de tendencia lineal ajustada a los datos tiene la siguiente ecuación:

$$Y = 0.2816x + 6.5922$$

El coeficiente de determinación R cuadrada es 0.0281, lo que indica que la relación entre ambas variables es baja.

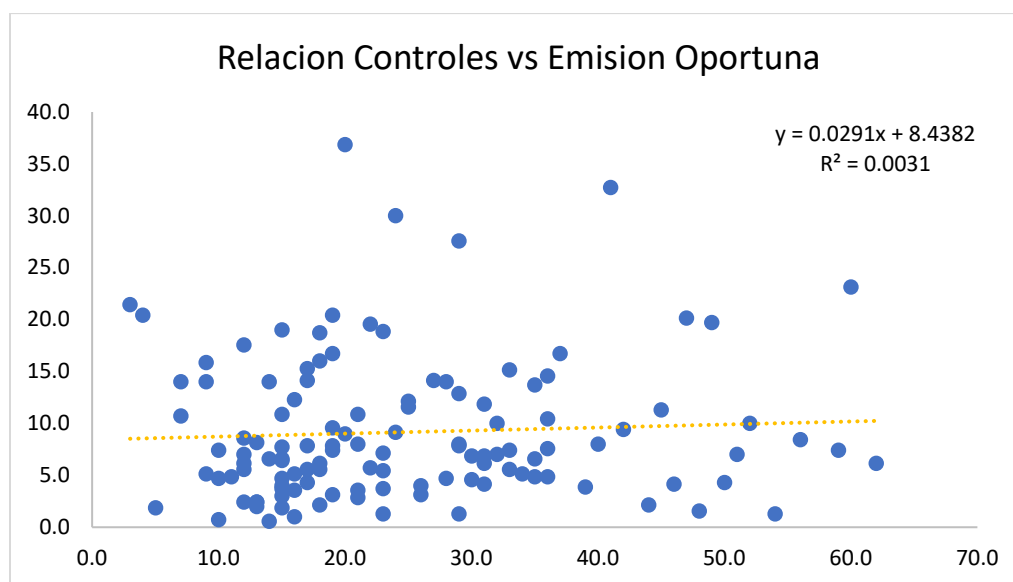
Interpretación:

- El valor bajo de R cuadrada sugiere que la cantidad de riesgos por auditoría tiene una influencia muy limitada sobre el tiempo de emisión del reporte.
- La pendiente positiva (0.2816) indica que, en promedio, agregar un riesgo adicional podría aumentar el tiempo de emisión en aproximadamente 0.28 semanas, pero este efecto es débil y no significativo estadísticamente.
- La dispersión de los puntos y la falta de patrón claro refuerzan la conclusión de que otros factores (como la cantidad de controles, pruebas, la complejidad técnica y la gestión operativa) son más determinantes para el cumplimiento del KPI met.

1.4.4._ Relación entre Cantidad de Controles (incluidos en el alcance) y la Emisión Oportuna del Reporte:

La evidencia estadística respalda que el simple aumento en la cantidad de controles revisados no garantiza una mejora ni un deterioro significativo en la emisión oportuna de reportes. **Observar Figura No. 12., que se inserta a continuación:**

Figura No. 12.
Relación Controles Versus Emisión Oportuna:



Fuente: : Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

La línea de tendencia lineal ajustada a los datos tiene la siguiente ecuación:

$$Y = 0.0572x + 6.6283$$

El coeficiente de determinación (R^2) es 0.0152, lo que indica que la relación entre ambas variables es muy baja.

Interpretación:

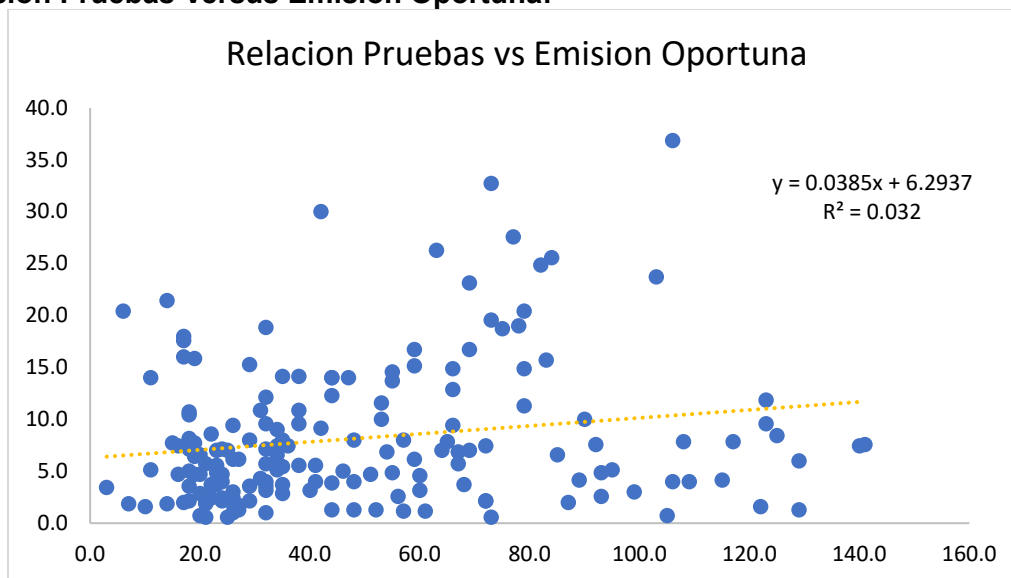
- El valor bajo de R^2 sugiere que la cantidad de controles revisados por auditoría tiene una influencia muy limitada sobre el tiempo de emisión del reporte.
- La pendiente positiva (0.0572) indica que, en promedio, agregar un control adicional podría aumentar el tiempo de emisión en aproximadamente 0.06 semanas, pero este efecto es débil y no significativo estadísticamente.
- La dispersión de los puntos y la ausencia de un patrón claro refuerzan la conclusión de que otros factores (como la cantidad de riesgos, pruebas, la complejidad técnica y la gestión operativa) son más determinantes para el cumplimiento del KPI meta.

1.4.5._ Relación entre cantidad de Pruebas incluidos en el alcance y Emisión Oportuna del Reporte:

La evidencia estadística respalda que el simple aumento en la cantidad de pruebas ejecutadas no garantiza una mejora ni un deterioro significativo en la emisión oportuna de reportes. **Observar Figura No. 13., que se inserta a continuación:**

Figura No. 13.

Relación Pruebas Versus Emisión Oportuna:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

La línea de tendencia lineal ajustada a los datos tiene la siguiente ecuación:

$$Y = 0.0385x + 6.2937$$

El coeficiente de determinación R cuadrado es 0.032, lo que indica que la relación entre ambas variables es baja.

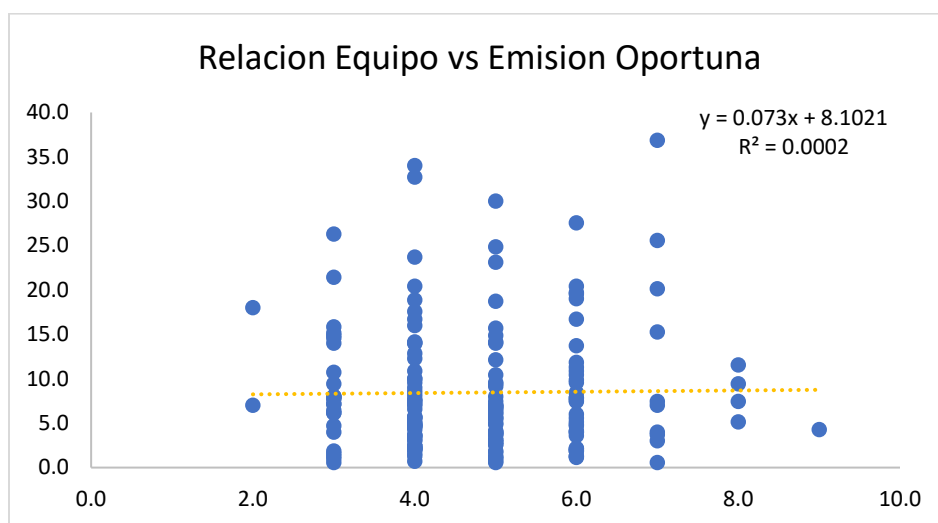
Interpretación:

- El valor bajo de R^2 sugiere que la cantidad de pruebas realizadas por auditoría tiene una influencia limitada sobre el tiempo de emisión del reporte.
- La pendiente positiva (0.0385) indica que, en promedio, agregar una prueba adicional podría aumentar el tiempo de emisión en aproximadamente 0.04 semanas, pero este efecto es débil y no significativo estadísticamente.
- La dispersión de los puntos y la ausencia de un patrón claro refuerzan la conclusión de que otros factores (como la cantidad de riesgos, controles, la complejidad técnica y la gestión operativa) son más determinantes para el cumplimiento del KPI meta.

1.4.6._ Relación entre Tamaño del Equipo y Emisión Oportuna del Reporte:

La evidencia estadística indica que la simple ampliación del tamaño del equipo no garantiza una mejora en la emisión oportuna de reportes. **Observar Figura No. 14., que se inserta a continuación:**

Figura No. 14
Relación Equipo Versus Emisión Oportuna:



Fuente: : Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

La línea de tendencia lineal ajustada a los datos tiene la siguiente ecuación:

$$Y = 0.073x + 8.1021$$

Interpretación:

- El valor extremadamente bajo de R cuadrado sugiere que el tamaño del equipo no tiene un impacto significativo en el tiempo de emisión del reporte.
- La pendiente positiva (0.073) es muy pequeña, lo que indica que, en promedio, aumentar el equipo en una persona incrementa el tiempo de emisión en apenas 0.07 unidades (días/semanas), un efecto despreciable.
- La dispersión de los puntos y la falta de patrón claro refuerzan la conclusión de que otros factores (como la complejidad técnica, el alcance, la coordinación y el monitoreo) son más determinantes para el cumplimiento del KPI meta.

1.4.7._ Análisis Conjunto de las Relaciones de las Variables y Emisión Oportuna del Reporte.

Tabla No. 7.

Comparativo de Índices de Correlación y Ecuación de Tendencia:

Variable Correlacionada	Ecuación de la línea de Tendencia	R ²	Interpretación Breve
Programas	$y = 0.4791x + 6.986$	0.0093	Relación muy baja, efecto no significativo
Core (procesos clave)	$y = 0.3651x + 8.0444$	0.0169	Relación muy baja, efecto no significativo
Riesgos	$y = 0.2816x + 6.5922$	0.0281	Relación baja, efecto débil
Controles	$y = 0.0572x + 6.6283$	0.0152	Relación muy baja, efecto no significativo
Pruebas	$y = 0.0385x + 6.2937$	0.032	Relación baja, efecto débil
Tamaño de Equipo	$y = 0.073x + 8.1021$	0.0002	Relación nula, sin efecto

Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Interpretación:

- Al analizar los datos, se observa que todas las variables (como programas, riesgos, controles, pruebas o tamaño del equipo) tienen una relación muy débil con el tiempo que tarda en emitirse el informe. Esto se ve en el valor de R², que es muy bajo, como se puede observar en la **tabla 7**.
- Además, aunque las ecuaciones muestran pendientes positivas, son muy pequeñas. Esto significa que, si se agregan más programas o controles, el tiempo de entrega aumenta solo un poco y sin importancia real.

La mejor manera de mejorar el cumplimiento del indicador institucional es reducir la duración total de las auditorías. La cantidad de trabajo y el alcance influyen muy poco, aunque vale la pena analizarlos para encontrar oportunidades de mejora.

1.5._ Cumplimiento de Fechas Clave

En cada auditoría, hay ciertos momentos importantes llamados “fechas clave”. Son como los puntos de control en una carrera, donde el equipo debe llegar en un tiempo específico para asegurarse de que todo va bien. Estas fechas incluyen el inicio y fin de la planificación, el comienzo y cierre de las pruebas, la redacción del informe y la entrega final al cliente.

En el modelo propuesto se identifican nueve fechas clave que estructuran el proceso de auditoría, desde la planificación inicial hasta la emisión del reporte final. El seguimiento sistemático de estos hitos permite evaluar la eficiencia operativa y detectar posibles desviaciones que puedan afectar el resultado final.

1.5.1._ Fechas Clave Analizadas:

Las fechas clave consideradas en este estudio son las siguientes:

- Inicio de fase de planificación
- Final de fase de planificación
- Inicio de pruebas remotas
- Final de pruebas remotas
- Inicio de pruebas de campo
- Final de pruebas de campo
- Inicio de redacción de reporte borrador
- Recepción de planes de acción del cliente
- Emisión de reporte final

1.5.2._ Resultados del Cumplimiento de Fechas Clave

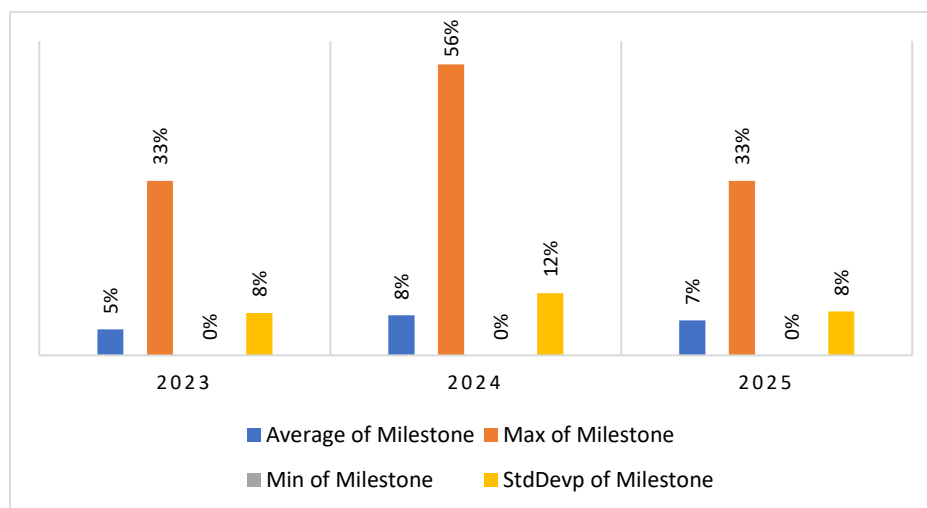
El análisis muestra que la mayoría de las auditorías no cumplen con las fechas clave planificadas. El promedio de cumplimiento es muy bajo, apenas 6.87%, y la mediana y la moda son 0, lo que significa que en la mayoría de los casos no se cumple ningún hito.

Aunque el rango llega hasta 55.56%, esto ocurre en muy pocos casos. La distribución está concentrada en valores bajos, lo que confirma que cumplir con más del 50% de los hitos es

raro. Además, el sesgo positivo indica que la mayoría de auditorías se ubican en el extremo inferior del cumplimiento, como se puede observar en la **ilustración 15**.

La curtosis elevada (4.88) indica que la mayoría de los resultados se agrupan cerca de cero, con unos pocos casos extremos que cumplen muchos hitos. **Observar Figura No. 15., que se inserta a continuación:**

Figura No. 15.
Cumplimiento de Fechas Clave:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Al analizar qué tan seguido se cumplen estas fechas, se encontró que la mayoría de las auditorías no logran llegar a tiempo a estos puntos. De hecho, en promedio, solo se cumple con el 7% de las fechas clave planificadas. Esto significa que casi siempre hay retrasos y que el equipo tiene dificultades para seguir el calendario original.

El desempeño en la gestión de fechas clave es crítico y refuerza la necesidad de mejorar la planificación y el seguimiento para evitar retrasos.

1.5.3._ Análisis de las Horas Reales Invertidas:

1.5.3.1._ Estadísticas Generales:

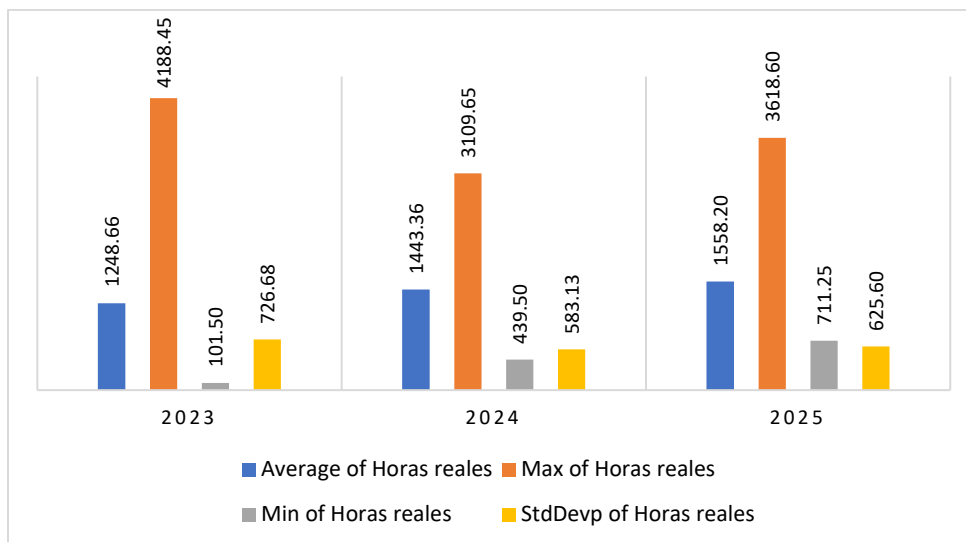
En las auditorías, es importante saber cuántas horas realmente dedica el equipo a completar todo el trabajo. Al revisar los datos, se encontró que la cantidad de horas puede variar mucho de una auditoría a otra. Por ejemplo, algunas auditorías requieren poco más de 100 horas, mientras que otras pueden llegar a más de 4,000 horas.

En promedio, una auditoría toma alrededor de 1,370 horas, pero la mayoría está cerca de 1,250 horas. Sin embargo, hay casos especiales donde el trabajo es mucho mayor y eso hace que el promedio suba. Esta diferencia se debe a que algunas auditorías son más complejas, tienen más temas que revisar o requieren más pruebas.

Para entender mejor esta variación, se usan medidas estadísticas como la desviación estándar y la curtosis. La desviación estándar (684.03) nos dice que hay mucha dispersión, es decir, las horas invertidas no son siempre parecidas. La curtosis (1.42) muestra que, aunque la mayoría de auditorías tienen una cantidad de horas similar, existen algunas que se salen del patrón y requieren mucho más tiempo.

En resumen, el análisis de las horas invertidas ayuda a ver qué auditorías son más exigentes y cuáles son más sencillas. Esto es útil para planificar mejor el trabajo, repartir las tareas de manera justa y evitar que el equipo se sobrecargue. **Observar Figura No. 16, que se inserta a continuación:**

Figura No. 16.
Horas Reales por Auditoria:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

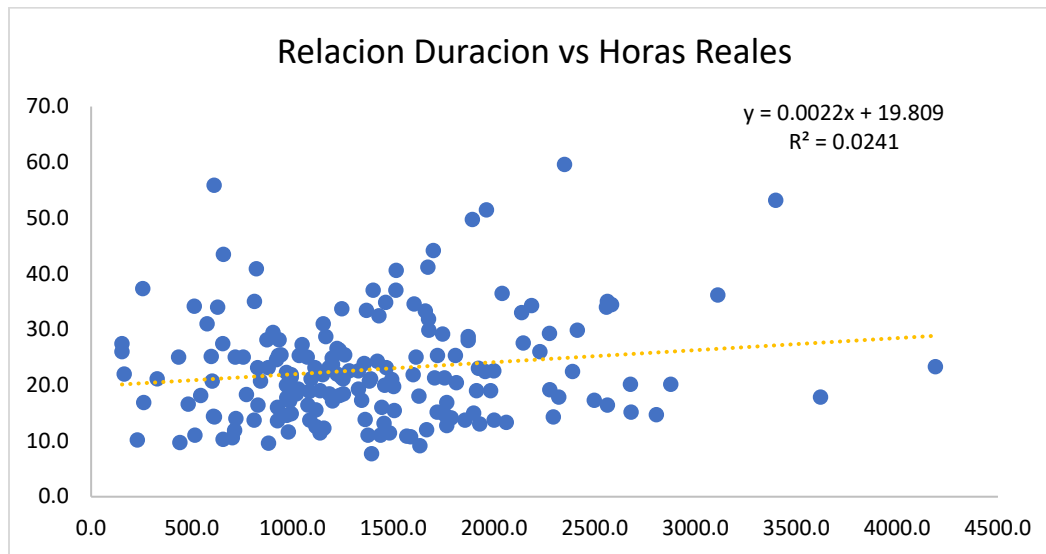
1.5.4._ Relación con Variables Claves:

1.5.4.1._ Duración Total de la Auditoria Versus Horas Invertidas:

Al comparar cuánto tiempo dura una auditoría (en semanas) con la cantidad de horas que el equipo realmente trabaja, se observa que no siempre están directamente relacionados.

Es decir, aunque podría pensarse que una auditoría que dura más semanas debería tener muchas más horas de trabajo, en realidad esto no siempre ocurre.

Figura No. 17.
Relación de la Duración de las Auditorías con Horas Reales por Auditoría:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Interpretación:

- **Relación débil:** El valor de R^2 (0.0241) indica que las horas trabajadas explican solo el 2.4% de la variación en la duración. En otras palabras, no hay una relación fuerte entre ambas.
- **Pendiente positiva:** La pendiente de la formula (0.0022) indica que por cada 1,000 horas adicionales invertidas, la duración aumenta aproximadamente **2.2 semanas**. Aunque este efecto parece lógico, su impacto es estadísticamente débil.
- **Dispersión alta:** Los datos muestran mucha variabilidad, lo que confirma que otros factores —como la complejidad, el alcance, la eficiencia del equipo y la gestión— influyen mucho más que las horas invertidas.

El análisis muestra que, aunque hay una pequeña tendencia a que más horas signifiquen una auditoría más larga, esta relación es débil. Hay auditorías que toman muchas horas, pero se completan en menos tiempo, y otras que duran más semanas, pero no requieren tantas horas de trabajo. Esto sucede porque cada auditoría es diferente: algunas son muy intensas y requieren mucho esfuerzo en poco tiempo, mientras que otras se extienden más pero el trabajo se reparte de manera distinta.

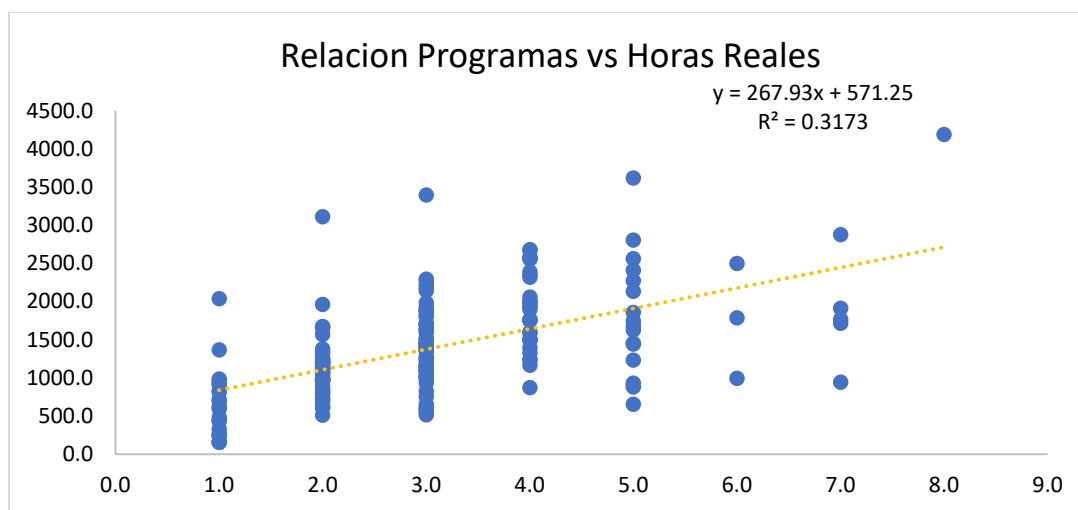
En resumen, la duración y las horas invertidas no siempre van de la mano. Por eso, es importante planificar bien y monitorear ambos aspectos, para asegurarse de que el equipo no se sobrecargue y que el trabajo se realice de manera eficiente

1.5.4.2._ Cantidad de Programas Versus Horas Invertidas:

Cuando se analiza cuántos programas (o temas principales) se revisan en una auditoría y cuántas horas de trabajo requiere el equipo, se observa que sí existe una relación clara: mientras más programas se incluyen, más horas de trabajo se necesitan.

Figura No. 18.

Relación entre el Número de Programas Versus las Horas Reales por Auditoría:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Interpretación:

- **Relación moderada:** El valor de R^2 (0.3173) indica que la cantidad de programas explica cerca del 32% de las horas trabajadas, mucho más que otras variables como riesgos o controles.
- **Pendiente positiva:** La pendiente (267.93) indica que, en promedio, cada programa adicional incrementa las horas reales en aproximadamente 268 horas, o que representa un impacto importante en la carga operativa.
- **Patrón claro:** A diferencia de otras variables, aquí sí hay una tendencia evidente: más programas significan más horas de trabajo.

Esto significa que, al planificar una auditoría, es importante considerar cuántos programas se van a revisar, porque esto ayuda a estimar mejor el tiempo y los recursos que se necesitarán. Así, el equipo puede organizarse mejor y evitar sobrecargas de trabajo.

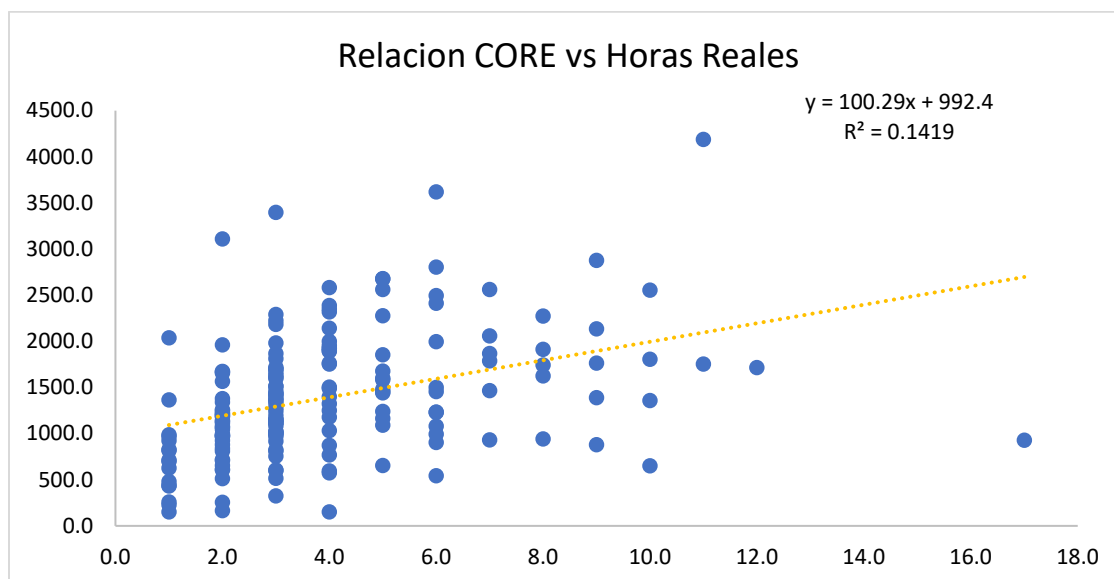
Por ejemplo, si una auditoría revisa solo un programa, el trabajo suele ser más rápido y sencillo. Pero si se revisan varios programas, el equipo debe dedicar más tiempo y esfuerzo para cubrir todos los temas. De hecho, cada programa adicional puede aumentar significativamente las horas invertidas.

1.5.4.3._ Cantidad de Procesos Claves Versus Horas Invertidas:

Cuando se analiza cuántos procesos clave se revisan en una auditoría y el tiempo que el equipo necesita para completarla, se observa una relación, aunque menos marcada que en el caso de los programas. En general, mientras más procesos se incluyen, más horas se requieren, pero este aumento no siempre es proporcional.

Figura No. 19.

Relación Número de Procesos Claves Versus las Horas Reales por Auditoría:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Interpretación:

- **Relación baja a media:** El R^2 indica que los procesos clave explican cerca del 14% de la variabilidad en las horas reales, lo que sugiere cierta influencia operativa.
- **Pendiente positiva:** Cada proceso clave adicional incrementa las horas reales en aproximadamente 100 horas.
- **Patrón claro:** Aunque la dispersión es alta, existe una tendencia clara: auditorías con más procesos clave tienden a requerir más horas

Los resultados muestran que si una auditoría revisa pocos procesos, el trabajo suele ser más rápido y organizado. Sin embargo, cuando se agregan muchos procesos, la carga de trabajo crece y el equipo debe dedicar más tiempo para asegurarse de que cada uno se revisa correctamente. Aun así, hay auditorías con pocos procesos que consumen muchas horas y otras con muchos procesos que no requieren tanto tiempo, lo que indica que otros factores, como la complejidad y la forma de trabajar, también influyen.

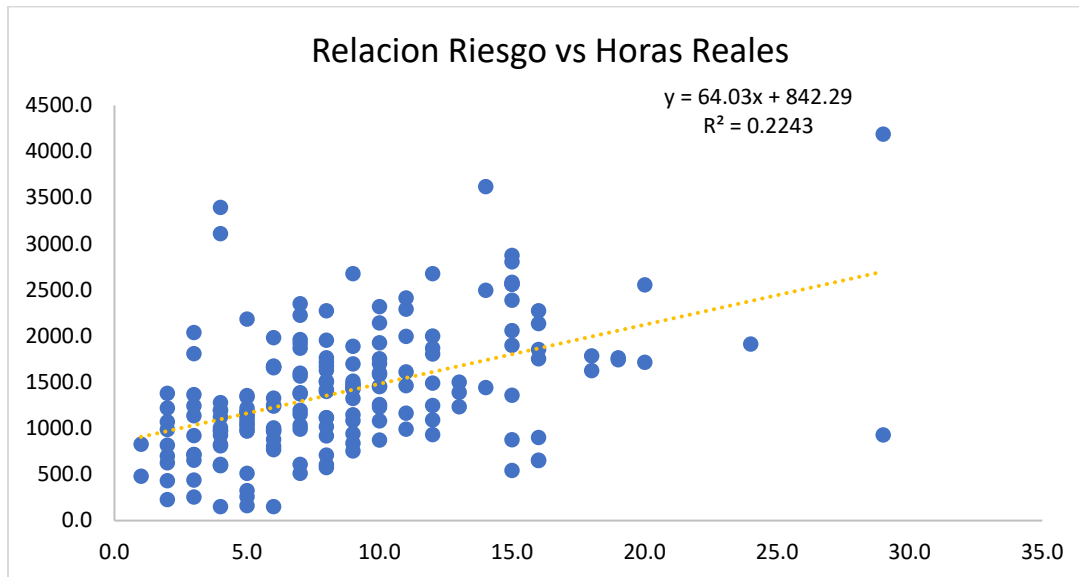
Por eso, al planificar una auditoría, no basta con contar cuántos procesos se van a revisar. Es necesario evaluar su dificultad y cómo se distribuirán las tareas, para evitar sobrecargas y cumplir con los plazos establecidos.

1.5.4.4._ Cantidad de Riesgos Versus Horas Invertidas:

Cuando se analiza cuántos riesgos se revisan en una auditoría y el tiempo que el equipo necesita para completarla, se observa una relación, aunque no tan fuerte como en el caso de los programas. En general, mientras más riesgos se incluyen, más horas se requieren, pero este aumento no siempre es proporcional.

Figura No. 20.

Relación de Numero de Riesgos Versus las Horas Reales por Auditoria:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

Interpretación:

- **Relación media:** El R^2 indica que los riesgos explican cerca del 22% de la variabilidad en las horas reales, lo que muestra una influencia más clara que CORE.

- **Pendiente positiva:** Cada riesgo adicional incrementa las horas reales en aproximadamente 64 horas.
- **Patrón:** Auditorías con más riesgos tienden a requerir más horas, lo que refuerza la necesidad de considerar este factor en la planificación.

Es decir, si una auditoría cubre pocos riesgos, el trabajo suele ser más rápido y menos complejo. Sin embargo, cuando se agregan muchos riesgos, el equipo debe dedicar más tiempo para evaluar cada uno con cuidado. Aun así, hay auditorías con pocos riesgos que consumen muchas horas y otras con muchos riesgos que no requieren tanto tiempo, lo que demuestra que otros factores, como la complejidad técnica y la organización del trabajo, también influyen.

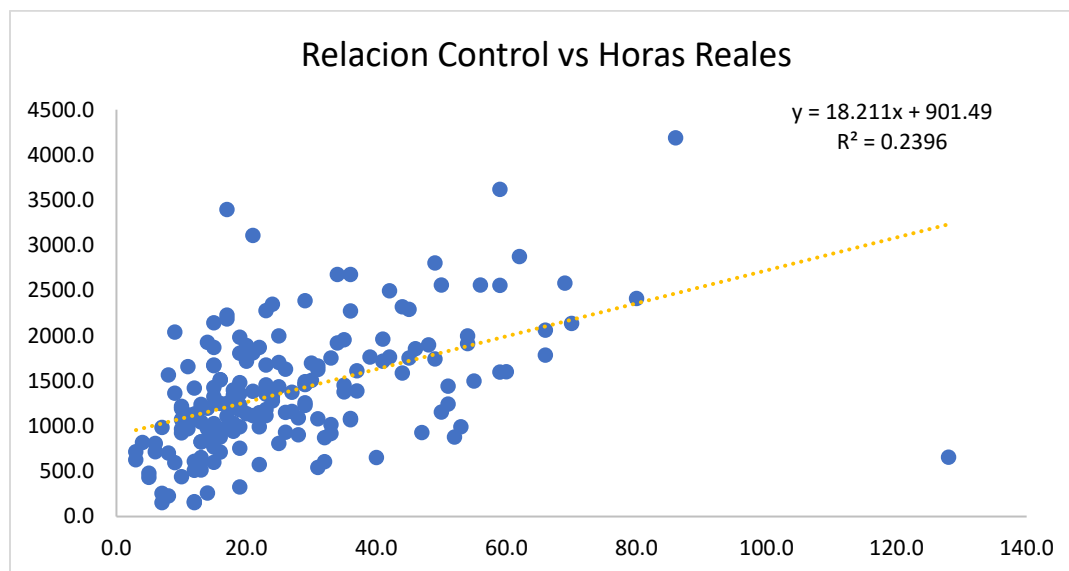
Por eso, al planificar una auditoría, no basta con saber cuántos riesgos se van a revisar. Es necesario considerar su nivel de dificultad y cómo se distribuirán las tareas, para evitar sobrecargas y cumplir con los plazos establecidos.

1.5.4.5._ Cantidad de Controles Versus Horas Invertidas:

Cuando se analiza cuántos controles se revisan en una auditoría y el tiempo que el equipo necesita para completarla, se observa una relación, aunque no tan fuerte como en el caso de los programas. En general, mientras más controles se incluyen, más horas se requieren, pero este aumento no siempre es proporcional.

Figura No. 21

Relación Entre el Número de Controles y las Horas Reales por Auditoría:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Interpretación:

- **Relación media:** El R^2 indica que los controles explican cerca del 24% de la variabilidad en las horas reales, lo que los convierte en el factor más influyente después de la cantidad de programas por auditoría.
- **Pendiente positiva:** Cada control adicional incrementa las horas reales en aproximadamente 18 horas.
- **Patrón:** Esto sugiere que la complejidad técnica (medida por controles) es un determinante clave en la carga operativa.

En resumen, si una auditoría cubre pocos controles, el trabajo suele ser más rápido y menos exigente. Sin embargo, cuando se agregan muchos controles, el equipo debe dedicar más tiempo para verificar cada uno con detalle. Aun así, hay auditorías con pocos controles que consumen muchas horas y otras con muchos controles que no requieren tanto tiempo, lo que demuestra que otros factores, como la complejidad técnica y la organización del trabajo, también influyen.

Por eso, al planificar una auditoría, no basta con saber cuántos controles se van a revisar. Es necesario considerar su nivel de dificultad y cómo se distribuirán las tareas, para evitar sobrecargas y cumplir con los plazos establecidos.

1.5.5._ Carga de Trabajo por Auditor y Desempeño del Indicador de Emisión Oportuna:

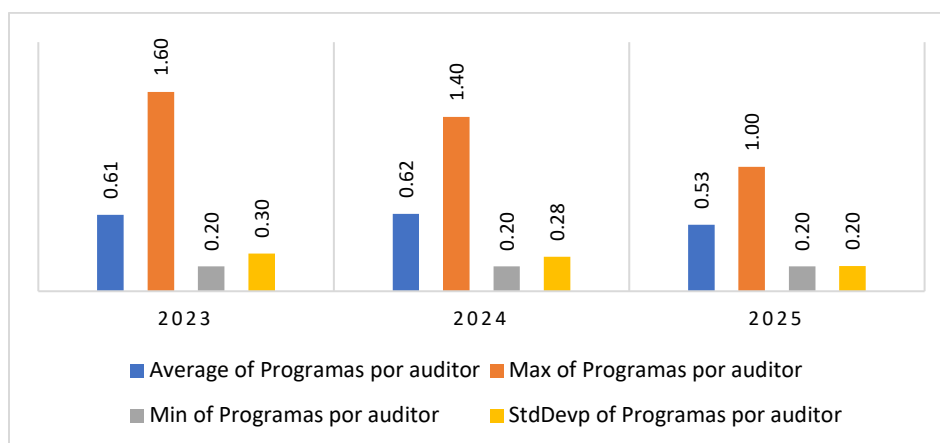
La carga de trabajo que asume cada auditor es un factor clave para entender el desempeño en la entrega de informes. Cuando el volumen de tareas se distribuye de manera equilibrada, el equipo puede avanzar con mayor eficiencia y cumplir los plazos establecidos. Sin embargo, cuando la carga se concentra en pocas personas o se incrementa sin una planificación adecuada, el riesgo de retrasos aumenta significativamente.

Analizar esta relación permite responder preguntas importantes: ¿Influye la cantidad de trabajo asignada a cada auditor en la rapidez con que se emite el informe? ¿Existe un punto donde más carga deja de ser productiva y empieza a afectar el cumplimiento del indicador institucional? Estas respuestas son esenciales para diseñar estrategias que optimicen la asignación de recursos y mejoren la gestión operativa.

1.5.5.1._ Cantidad de Programas de Trabajo por Auditor:

En promedio, cada auditor tiene asignado 0.60 programas, lo que significa que la mayoría no llega a cubrir un programa completo. La mediana y la moda también son 0.6, confirmando esta tendencia. La variación es baja, con una desviación estándar de 0.28, lo que indica que la distribución es bastante homogénea.

Figura No. 22.
Programas por Auditor:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

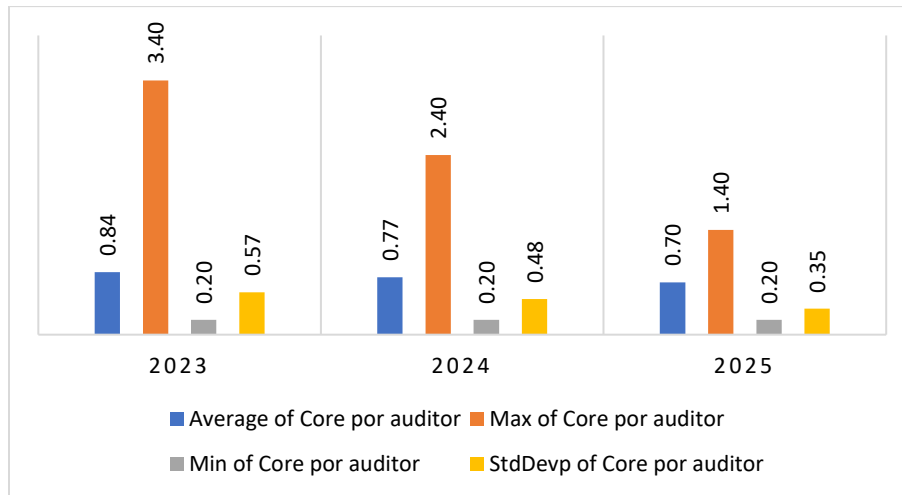
La curtosis (0.87) y el sesgo positivo (0.87) muestran que la mayoría de los valores se concentran en la parte baja, con pocos casos extremos. El rango va de 0.2 a 1.6, lo que confirma que la carga por programas se mantiene dentro de límites razonables y sin grandes diferencias entre auditores.

1.5.4.2._ Cantidad de Procesos Claves (CORE) por Auditor:

Cuando analizamos cuántos procesos clave gestiona cada auditor, encontramos que el promedio es de 0.78 procesos por persona. La mayoría de los auditores se mantiene cerca de 0.6 procesos (mediana y moda), lo que indica que, en general, la carga suele ser baja y manejable. Sin embargo, el gráfico de la sección muestra que existen casos donde un auditor puede llegar a encargarse de hasta 3.4 procesos clave, lo que representa una situación excepcional y potencialmente desafiante.

La dispersión de los datos es notable: la desviación estándar es de 0.50, lo que significa que, aunque muchos auditores tienen cargas similares, hay diferencias importantes en algunos casos. Además, la curtosis elevada (3.82) y el sesgo positivo (1.66) reflejan que la mayoría de los auditores tiene pocas responsabilidades, pero existen algunos con cargas mucho mayores.

Figura No. 23.
Procesos Claves por Auditor:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

En la **figura 23** se observa claramente esta situación: la mayor parte de los puntos se agrupa cerca del promedio, pero hay algunos valores que se alejan bastante, mostrando la presencia de casos extremos. Esta variabilidad es fundamental para la planificación, ya que permite anticipar cuándo un auditor podría estar asumiendo demasiado trabajo y ajustar la distribución de tareas para evitar sobrecargas.

1.5.4.3._ Cantidad de Riesgos por Auditor:

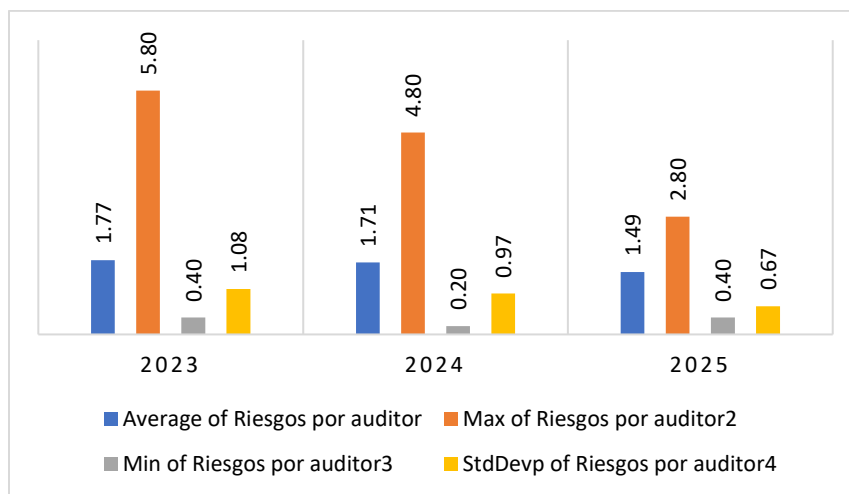
En cuanto a los riesgos que gestiona cada auditor, el promedio es de 1.67 riesgos por persona, con una mediana y moda de 1.6. Esto significa que la mayoría de los auditores suelen encargarse de uno o dos riesgos en promedio, lo cual parece razonable y manejable para el día a día. Sin embargo, al observar el gráfico correspondiente, se nota que existen casos donde la carga puede llegar hasta 5.8 riesgos por auditor, lo que representa un desafío considerable en términos de tiempo y atención.

La dispersión de los datos es moderada, con una desviación estándar de 0.98, lo que indica que, aunque la mayoría de los auditores tienen cargas similares, hay algunos casos que se alejan bastante del promedio. Además, la curtosis (2.31) y el sesgo positivo (1.23) muestran que la mayoría de los valores se concentran en la parte baja, pero existen algunos extremos que elevan la variabilidad.

Este comportamiento se refleja claramente en el gráfico: la mayor parte de los auditores se agrupa cerca del promedio, pero hay algunos puntos aislados que sobresalen, indicando

cargas mucho mayores. Esta variabilidad es importante para la planificación, ya que permite identificar cuándo es necesario redistribuir tareas para evitar que algunos auditores se vean sobrecargados y así mantener un ritmo de trabajo saludable y eficiente. **Observar Figura No. 24., que se inserta a continuación:**

Figura No. 24
Riesgos por Auditor:



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoría de la organización.

Considerar la dispersión y los casos extremos no solo ayuda a planificar mejor, sino que también contribuye a cuidar el bienestar del equipo. Si se detecta a tiempo que un auditor tiene muchos riesgos asignados, se pueden tomar medidas para equilibrar la carga y asegurar que todos puedan cumplir con sus responsabilidades sin afectar la calidad del trabajo ni el clima laboral.

1.5.4.4._ Cantidad de controles por Auditor:

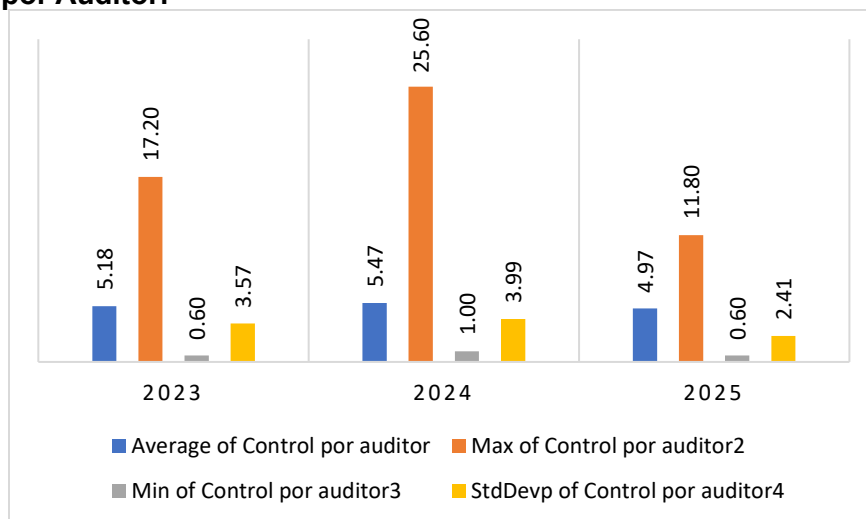
Cuando observamos cuántos controles debe revisar cada auditor, notamos que este es el indicador más disperso de todos. El promedio es de 5.25 controles por auditor, con una mediana y moda de 4.2, lo que significa que la mayoría de los auditores suele encargarse de entre cuatro y cinco controles. Sin embargo, el gráfico de la sección revela que existen casos extremos donde un auditor puede llegar a tener hasta 25.6 controles bajo su responsabilidad, lo que representa una carga considerable y poco común.

La dispersión en los datos es muy alta: la desviación estándar alcanza 3.51, lo que indica que las diferencias entre auditores pueden ser significativas. Además, la curtosis elevada (5.21) y el sesgo positivo (1.76) muestran que, aunque la mayoría tiene cargas moderadas,

existen algunos auditores con una cantidad de controles mucho mayor al promedio.

Observar Figura No. 25., que se inserta a continuación:

**Figura No. 25.
Controles por Auditor:**



Fuente: Datos históricos del Departamento de auditoria de la organización.

En el gráfico se aprecia claramente esta situación: la mayoría de los puntos se agrupa cerca del promedio, pero hay algunos valores que se alejan bastante, evidenciando la presencia de casos extremos. Esta alta variabilidad se debe, en parte, a la complejidad técnica de cada auditoría y a la cantidad de pruebas que requiere cada control.

Aunque el promedio de controles por auditor es 5.25, con una desviación estándar elevada (3.51) y casos extremos que alcanzan hasta 25.6, el análisis de pruebas por control revela que cada control demanda en promedio 2.14 pruebas, con un rango que llega a 6.15. Esta variabilidad amplifica la complejidad operativa, ya que auditorías con controles que requieren múltiples pruebas tienden a generar cargas significativamente mayores. Además, el indicador de pruebas por auditor, con una media de 10.86 y un rango extremo de 51.2, confirma que la dispersión no solo depende del número de controles asignados, sino también de la profundidad técnica de cada uno.

Cuando se observa la carga de trabajo de los auditores desde diferentes ángulos—ya sea por programas, procesos clave, riesgos o controles—se aprecia un patrón similar: la mayoría de los auditores suele tener una carga baja y manejable, pero siempre existen casos donde la responsabilidad se concentra en unos pocos. Esta situación genera una distribución desigual, donde algunos auditores pueden verse sobrecargados mientras otros mantienen cargas más ligeras. Esta variabilidad no solo refleja la diversidad y complejidad

de las auditorías, sino que también resalta la importancia de planificar cuidadosamente y ajustar la asignación de tareas. Así, se puede asegurar que el trabajo se reparta de manera justa, evitando que la eficiencia y el bienestar del equipo se vean afectados por casos extremos o asignaciones poco equilibradas.

1.5.5._ Resultados de la Encuesta al Equipo de Auditoría:

Para complementar el análisis cuantitativo y técnico, se realizó una encuesta dirigida a gerentes, senior y auditores del departamento, con el objetivo de identificar percepciones, retos y oportunidades de mejora en la planificación y monitoreo de auditorías RBIA. Se recibieron **90 respuestas: 42 auditores, 29 senior auditores y 19 gerentes.**

1.5.5.1._ Principales Hallazgos Cuantitativos:

- Criterios técnicos y planificación: La mayoría considera que la planificación de auditorías se basa en criterios técnicos claros, aunque existe margen para mejorar la definición del alcance y la priorización de riesgos.
- Carga de trabajo: Las respuestas muestran que la carga asignada es percibida como adecuada en términos generales, pero hay casos donde se reporta sobrecarga, especialmente en auditorías con mayor complejidad técnica.
- Definición del alcance: El alcance de las auditorías es considerado realista por la mayoría, aunque algunos participantes sugieren que debería ajustarse mejor a los recursos disponibles y al contexto operativo.
- Monitoreo y seguimiento: Se reconoce la existencia de mecanismos para monitorear el avance, pero se identifican oportunidades para fortalecer el seguimiento, especialmente en la gestión de hitos y fechas clave.
- Acciones correctivas: La mayoría percibe que las acciones correctivas se toman en tiempo, aunque algunos consideran que el proceso es reactivo y podría beneficiarse de mayor anticipación.
- Gestión de hitos: El cumplimiento de fechas clave es visto como prioritario, pero se señala que la presión por cumplir plazos puede afectar la calidad y el clima laboral.
- Indicadores de desempeño: El tiempo de emisión del reporte final es considerado un indicador útil, aunque varios participantes sugieren complementar este KPI con otros indicadores de calidad y eficiencia.

- Disponibilidad de datos: Se reporta que los datos para evaluar el cumplimiento de cronogramas son generalmente confiables, aunque algunos mencionan la necesidad de mejorar la sistematización y el acceso a información en tiempo real.

1.5.5.2._ Principales Hallazgos Cualitativos (respuestas abiertas):

Sugerencias para Mejorar la Planificación:

- Definir mecanismos más claros para delimitar el alcance según recursos y expectativas del cliente.
- Incorporar herramientas que faciliten la identificación de riesgos clave y la priorización de actividades.
- Fomentar la planificación colaborativa y la adaptación continua del plan de trabajo.

Sugerencias para Mejorar el Monitoreo:

- Implementar reuniones periódicas tipo SCRUM para revisar avances y obstáculos.
- Desarrollar herramientas oficiales de seguimiento y monitoreo, evitando prácticas ad-hoc.
- Priorizar el monitoreo del progreso más que el desempeño individual, y utilizar indicadores intermedios además del KPI de emisión.

Percepción Sobre el Clima Laboral:

- Se identifica presión por cumplir plazos y sobrecarga en auditorías complejas.
- Se valora la importancia de la comunicación y la retroalimentación continua para mejorar el ambiente de trabajo.

Los resultados de la encuesta confirman que, aunque existen buenas prácticas y criterios técnicos en la planificación y monitoreo de auditorías, persisten retos en la gestión de la carga operativa, el seguimiento de hitos y la sistematización de datos. Las sugerencias del equipo refuerzan la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación colaborativa, monitoreo en curso y gestión anticipada de desviaciones, elementos que se integran en el modelo propuesto en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN:

1_ Presentación del Modelo Propuesto:

El modelo propuesto constituye una solución de planificación técnica y monitoreo en curso para auditorías basadas en riesgos, diseñado para mejorar el cumplimiento del indicador de emisión oportuna de reportes y reducir la sobrecarga operativa del equipo auditor.

Este modelo responde directamente a los hallazgos identificados en los capítulos anteriores, incluyendo la baja eficiencia en el cumplimiento de fechas clave, la distribución desigual de la carga de trabajo, y los efectos negativos sobre el clima laboral. Su diseño se basa en evidencia empírica, buenas prácticas internacionales y capacidades tecnológicas ya disponibles en el departamento.

1.1._ Objetivo General del Modelo:

Optimizar la ejecución de auditorías internas mediante una planificación más precisa y un monitoreo estructurado, que permita mejorar el desempeño operativo, reducir los tiempos de entrega y fortalecer el bienestar del equipo.

El modelo está diseñado para ser escalable, replicable y adaptable a distintos tipos de auditoría (cumplimiento, temática, tecnológica o basada en riesgos), y puede integrarse progresivamente en los procesos actuales sin requerir inversión adicional en infraestructura.

Figura No. 26.
Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

1.2._ Supuestos del Modelo:

La implementación del modelo integrado de planificación y monitoreo se sustenta en una serie de supuestos operativos, tecnológicos y organizacionales que deben cumplirse para garantizar su efectividad. Estos supuestos no solo reflejan condiciones actuales del Departamento de Auditoría Interna, sino también principios que orientan su aplicación sostenible.

1.2.1. Disponibilidad de Datos Confiables:

Se asume que el departamento cuenta con registros históricos completos y consistentes sobre planificación, ejecución, fechas clave y emisión de reportes. Esta disponibilidad es esencial para alimentar el modelo, realizar análisis de desempeño y generar alertas de desviación.

Justificación: La calidad del monitoreo depende directamente de la calidad de los datos. Sin datos confiables, el modelo pierde capacidad predictiva y correctiva.

1.2.2._ Acceso a Herramientas Tecnológicas:

El modelo presupone que el equipo mantendrá el acceso a plataformas digitales colaborativas (como el software de administración de eventos, SharePoint, Teams, etc.) que permiten extraer información, coordinar tareas y visualizar el avance operativo en el futuro previsible.

Justificación: Estas herramientas ya están instaladas y operativas, lo que elimina barreras técnicas para la implementación del modelo.

1.2.3._ Capacidad de Adopción Metodológica:

Se asume que el equipo auditor tiene la capacidad técnica y disposición para adoptar nuevas metodologías, incluyendo el uso de plantillas estandarizadas, tableros de seguimiento y prácticas adaptadas de Agile Audit (como los Scrums bisemanales).

Justificación: El departamento ya cuenta con un recurso asignado para entrenamiento y manejo del cambio, lo que facilita la transición sin requerir inversión adicional.

1.2.4._ Separación de Roles Técnicos y Supervisión:

El modelo parte del principio de que gerentes y directores no participan directamente en la ejecución de pruebas, manteniendo su rol en supervisión y revisión. Esto asegura independencia técnica y evita sesgos en la validación de resultados.

Justificación: Esta separación de funciones es consistente con buenas prácticas de auditoría interna y fortalece la objetividad del proceso.

1.2.5._ Compromiso Institucional con la Mejora Continua:

Finalmente, se asume que existe un compromiso institucional con la eficiencia operativa y el bienestar del equipo, lo que permite que el modelo sea adoptado como parte de una estrategia de mejora continua.

Justificación: La presión por cumplir indicadores clave y mejorar el clima laboral ha generado apertura a soluciones técnicas que aporten valor sin aumentar la carga operativa.

1.3._ Elementos de Planificación:

1.3.1._Asignación de Recursos y Alcance: Utiliza los indicadores estadísticos de carga por auditor (programas, procesos clave, riesgos, controles y pruebas) con esto se prioriza por relevancia y complejidad, ajustando el alcance a los recursos disponibles y al contexto operativo, para definir estos usamos los rangos Inter-cuartiles estimamos la carga asignada a cada miembro del equipo.

1.3.1.1_ Asignación estándar: el gerente deberá mantener la carga por auditor dentro del rango IQR siguiendo los valores de la **tabla 8**. Es decir, para cada auditor deberá asignar máximo 2 programas, 3 procesos clave, 4 riesgos, 10 controles y 21 pruebas.

Tabla No. 8.
Referencia para Asignación de Recursos por Auditor:

Indicador	Promedio	Rango Inter cuartil	Límite Inferior	Límite Superior
Programas	0.60	0.4 – 0.8	0.2	1.6
Procesos Clave	0.78	0.6 – 1.2	0.2	2.4
Riesgos	1.67	1.2 – 2.4	0.4	3.8
Controles	5.25	3.6 – 6.8	1.6	9.8
Pruebas	10.86	7.2 – 14.4	3.6	21.2

Fuente: Elaboración Propia usando el análisis estadístico de los datos históricos.

1.3.1.2_ Ajuste dinámico: Considera la densidad técnica (pruebas por control) y tamaño del equipo para “jugar” dentro del rango o salirte del mismo.

1.3.1.3_ Validación técnica: si se necesita ajustar fuera del rango, justifica y documenta en el software de administración de eventos de auditoría (AMS).

Este procedimiento se aplica cuando se requiere ajustar parámetros fuera del rango definido por el modelo (IQR). El objetivo es garantizar que cualquier excepción esté justificada, documentada y rastreable en el sistema AMS (Audit Management Software).

El objetivo es asegurar que los ajustes fuera del rango no comprometan la consistencia del modelo y cuenten con respaldo técnico y documental. El procedimiento requiere los siguientes pasos para realizar la validación técnica eficientemente:

1.3.1.3.1. Identificar la necesidad del ajuste

- Verifica el indicador que está fuera del rango (por ejemplo: carga de trabajo, número de procesos, horas asignadas).
- Confirma que el ajuste es indispensable para cumplir objetivos del compromiso de auditoría (ej.: complejidad del programa, riesgos emergentes).

1.3.1.3.2. Analizar el impacto

Evalúa cómo el ajuste afectará:

- Tiempo estimado de ejecución: ¿incrementará la duración de la auditoría? ¿Tendrá impacto en el presupuesto de horas establecido?
- Recursos asignados (auditores, herramientas): ¿incrementará la carga de forma desbalanceada al equipo?
- Cumplimiento de hitos clave: ¿tendrá un impacto en la agenda estimada?

El líder del equipo (usualmente un gerente) deberá aplicar medidas como las ejemplificadas en la **tabla 9**, para valorar el impacto y definir si este tiene consecuencias fuera de lo tolerable.

Tabla 9: Medición del Impacto del Ajuste

<i>Dimensión</i>	<i>Qué medir</i>	<i>Métrica sugerida</i>	<i>Fuente</i>
<i>Tiempo</i>	Variación en la duración estimada del compromiso	% de desviación respecto al cronograma original	Cronograma en AMS / Gantt
<i>Recursos</i>	Incremento en horas hombre y perfiles críticos	Horas adicionales asignadas / % de carga por auditor	AMS (módulo de asignación) / Excel
<i>Cumplimiento de hitos</i>	Riesgo de incumplir fechas clave	Número de hitos afectados / % de hitos en riesgo	AMS (seguimiento de hitos)

Fuente: Elaboración Propia.

Pero como definir lo tolerable, usando el manual financiero como benchmark el cual establece que cualquier desviación del presupuesto o gasto de más del 10% necesita un ajuste presupuestario, definamos nuestros límites en la **tabla 10**:

Tabla 10:

Calculo de la tolerancia del Impacto

<i>Dimensión</i>	<i>Qué medir</i>	<i>Métrica sugerida</i>	<i>Limite</i>
<i>Tiempo</i>	Variación en la duración estimada del compromiso	% de desviación respecto al cronograma original	10% de desviación
<i>Recursos</i>	Incremento en horas hombre y perfiles críticos	Horas adicionales asignadas como % por auditor Variación de horas asignadas entre auditores como %	10% de aumento 10% de diferencia entre auditor
<i>Cumplimiento de hitos</i>	Riesgo de incumplir fechas clave	Número de hitos afectados / % de hitos en riesgo	Desviación en las fechas estimadas de un 10% Variación de más de 7 días (semana) en la fecha estimada

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.1.3.3. Justificar técnicamente

El líder del equipo necesitara redactar una justificación clara que incluya:

- Motivo del ajuste (ej.: riesgo crítico no previsto): ser detallado, evitar ambigüedad, conciso y claro.
- Datos de soporte (gráficos, métricas, análisis): Utilizar la tecnología, la inteligencia artificial y tecnología de análisis de datos (ej.: Power BI, Tableau).
- Beneficio esperado (ej.: reducción de riesgo residual): Definir la propuesta de valor al cliente, que vamos a entregar que justifique la inversión de recursos extras.

Es importante que el líder use lenguaje conciso para mejorar la comprensión del escenario.

1.3.1.3.4. Documentar en AMS

Ingresa al módulo Gestión de Eventos en AMS y registra:

- Tipo de ajuste (fuera de rango).
- Descripción detallada (incluye justificación técnica).
- Fecha y responsable.
- Archivos adjuntos (evidencias, análisis).

Marca el ajuste como “Validación técnica requerida”.

1.3.1.3.5. Validar y aprobar

- Solicita revisión por el responsable técnico o supervisor del líder de la auditoría.
- Una vez aprobado, actualiza el estado en AMS a “Validado”.
- Notifica al equipo mediante el canal oficial (correo electrónico).

1.3.1.4_ Monitoreo del Impacto del modelo: Ajusta en ciclos futuros según desempeño real.

Con el objetivo de evaluar la efectividad del modelo propuesto y realizar ajustes dinámicos en los rangos (IQR) de asignación de carga laboral, basados en evidencia del desempeño real.

1.3.1.4.1. Establecer indicadores de mejora

Las métricas que se monitorearán son las mismas que ya medimos como parte del monitoreo regular, sin embargo, el énfasis es diferenciar los eventos que siguen la guía de asignación de alcance y los que se desvían a través de la tercera métrica:

- Cumplimiento de hitos clave (%).
- Tiempo de emisión del informe vs. estándar.
- Número de eventos fuera de rango (ajustes documentados).

Todo esto se configura en el AMS para seguimiento automático y sin sesgo.

1.3.1.4.2. Analizar impacto de los ajustes

Evaluaremos si los ajustes (la aplicación de los IQR) tuvieron efecto positivo:

- ¿Mejoraron los indicadores globales (cumplimiento, tiempos)?
- ¿Reducieron riesgos críticos?

Esto con una simple estructura de métricas comparativas:

- Antes vs. después del ajuste.
- Porcentaje de mejora en KPIs.

1.3.1.4.3. Ajustar los límites IQR

A través de las métricas anteriores se definirá si el impacto es mínimo o negativo y de acuerdo a esto se revisará la lógica del modelo si el impacto es mínimo el rango intercuartil se ajustará incluso aumentando el máximo del mismo Q1, Q3 y rango para carga laboral (programas, procesos, riesgos).

Todo cambio deberá ser documentado en el módulo de monitoreo del AMS.

1.3.2._ Estimación de Duración:

La duración esperada de cada evento de auditoría se considera un parámetro fijo de 18 semanas que no se modificara. Por ello, la planificación inicial cobra especial relevancia: debe anticipar factores que pueden afectar el cronograma, como días festivos, periodos de capacitación, reuniones estratégicas y otras actividades institucionales. Una programación realista que contemple estas variables permitirá reducir riesgos de retraso y garantizar el cumplimiento de hitos clave sin comprometer la calidad del trabajo.

1. Datos históricos:

- Meta institucional: 18 semanas acumuladas.

- Realidad observada: 22.87 semanas (supera la meta en +4.87 semanas).
- Cuartiles 1 y 3: 15 a 25 semanas → la mayoría de auditorías están fuera del estándar.
- Límites:
 - Inferior: 7.7 semanas (auditorías muy cortas).
 - Superior: 59.5 semanas (casos extremos con alta complejidad).

El análisis histórico evidencia que la duración real promedio de las auditorías presenta es considerablemente variable. Esta dispersión confirma que, aunque la meta institucional se mantiene como referencia, es indispensable fortalecer la planificación para reducir desviaciones y asegurar que los plazos se cumplan de manera consistente. Una gestión proactiva permitirá anticipar riesgos y optimizar la asignación de recursos sin comprometer la calidad del proceso.

Recomendaciones prácticas para reforzar la planificación

- **Integrar calendarios oficiales:** Incluye feriados nacionales, regionales y corporativos en el cronograma desde el inicio.
- **Considerar periodos de entrenamiento y reuniones globales:** Reserva bloques de tiempo para capacitaciones obligatorias y eventos institucionales.
- **Aplicar buffers preventivos:** Añade márgenes de seguridad (por ejemplo, 5–10% del tiempo total) para absorber imprevistos sin afectar hitos.
- **Validar disponibilidad del equipo:** Confirma vacaciones, licencias y cargas paralelas antes de asignar fechas críticas.
- **Sincronizar con otros proyectos:** Evita solapamientos con auditorías simultáneas o actividades de alto impacto.
- **Revisar y aprobar el cronograma en AMS:** Documenta la planificación en el sistema y activa alertas para hitos clave.

1.4._ Elementos de Monitoreo:

1.4.1._ Herramientas AGILE

El componente de monitoreo se inspira en principios de la metodología Agile Audit, adaptando prácticas como los Scrums para el contexto de auditoría interna. En lugar de reuniones diarias, que pueden resultar engorrosas y poco sostenibles, se propone la implementación de Scrums dos veces por semana:

- Lunes: Se establecen metas claras para la semana, se revisa el estado de cada auditoría y se identifican prioridades.
- Miércoles: Se confirma el avance operativo, se identifican obstáculos o desviaciones, y se ajustan tareas según sea necesario.

Figura No. 27.

Monitoreo en curso



Fuente: Elaboración propia.

Este esquema permite mantener una cadencia ágil y colaborativa, sin generar sobrecarga operativa. Además, se complementa con:

- Alertas de desviación automatizadas, generadas desde el sistema de administración de eventos (AMS).
- Puntos de control intermedios, definidos por fase (planificación, pruebas remotas, pruebas de campo, redacción de reporte), que permiten validar el progreso y tomar decisiones correctivas.

Este enfoque ágil permite una gestión más dinámica, colaborativa y adaptativa del proceso de auditoría, sin perder el rigor técnico ni la trazabilidad requerida por los estándares profesionales.

1.4.2._ Indicadores de Desempeño:

En la implementación del modelo integrado de planificación y monitoreo para auditorías, la medición del desempeño es fundamental para asegurar la mejora continua y la alineación con los objetivos institucionales. Los indicadores seleccionados permiten evaluar no solo el cumplimiento de los plazos, sino también la calidad, eficiencia y equidad en la distribución de la carga de trabajo. Este enfoque integral facilita la toma de decisiones basada en evidencia y promueve la transparencia operativa.

- **Emisión oportuna del reporte:** Mantener el KPI institucional, pero complementado con métricas de calidad, eficiencia y cumplimiento de hitos.

¿Qué mide? El porcentaje de auditorías cuyo informe final se emite dentro del plazo estándar.

¿Cómo se complementa? Se añaden dos métricas:

Cumplimiento de hitos clave: Evalúa el porcentaje de fechas críticas (planificación, pruebas, reporte, etc.) cumplidas según lo programado.

Calidad y eficiencia: Incorpora revisiones de calidad del informe y el uso eficiente de recursos (por ejemplo, número de revisiones, retrabajos, satisfacción del cliente interno).

¿Por qué es importante? Permite identificar no solo si se cumple el plazo, sino también si el proceso fue ordenado, predecible y de calidad.
- **Gestión de carga operativa:** Monitorea la equidad en la asignación de tareas y la densidad técnica por auditor, ajustando según desviaciones observadas.

¿Qué mide? Analiza la equidad en la asignación de tareas entre los auditores, detectando posibles sobrecargas o desequilibrios.

¿Cómo se mide? Se monitorean indicadores como la cantidad de programas, procesos clave, riesgos y controles asignados por auditor, así como la variación entre miembros del equipo.

¿Por qué es importante? Detectar asignaciones desiguales permite ajustar la planificación y evitar riesgos de sobrecarga, mejorando el bienestar y la eficiencia del equipo
- **Clima laboral y bienestar:** Incorpora indicadores de balance vida/trabajo y percepción de sobrecarga, utilizando encuestas periódicas.

¿Qué mide? Evalúa la percepción del equipo sobre la carga de trabajo, el balance vida/trabajo y la satisfacción con el proceso de auditoría.

¿Cómo se mide? A través de encuestas periódicas y análisis de indicadores indirectos (por ejemplo, rotación, ausentismo, comentarios en SCRUM).

¿Por qué es importante? Un buen clima laboral es clave para la sostenibilidad del modelo y el logro de resultados de calidad

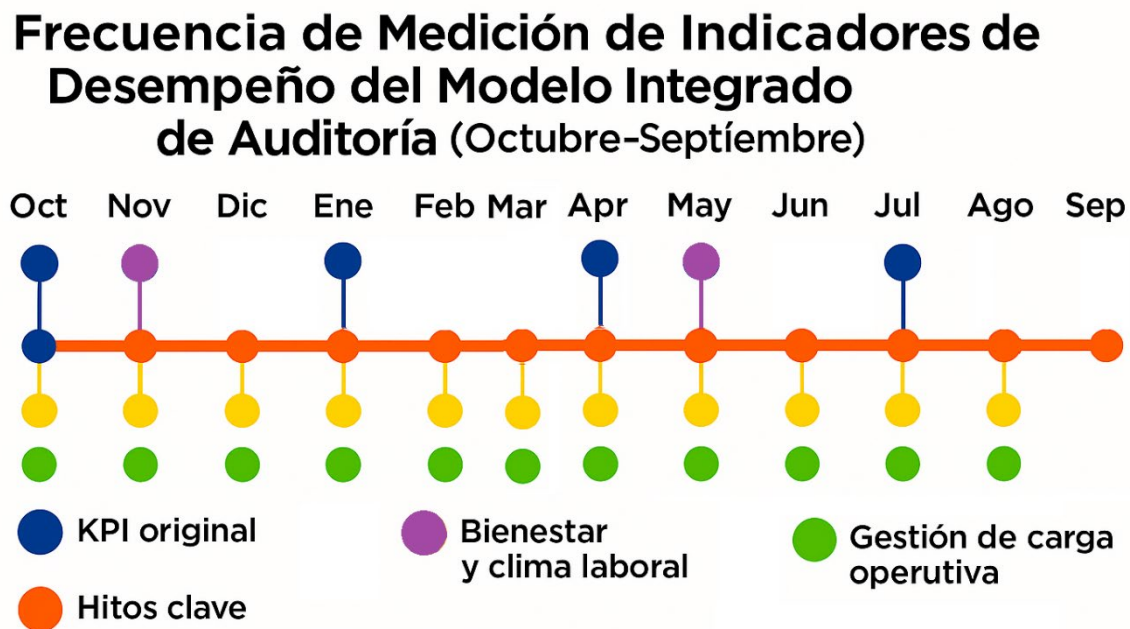
El monitoreo sistemático de estos indicadores permite identificar áreas de mejora en tiempo real y ajustar el modelo de planificación según la evidencia. Al complementar el KPI tradicional con métricas de hitos, calidad y gestión de carga, se obtiene una visión más completa del desempeño operativo. Esto no solo facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también promueve la equidad, la transparencia y el bienestar del equipo auditor, sentando las bases para una mejora continua y sostenible.

Frecuencia de medición:

- **KPI original y calidad de revisión:** Se miden trimestralmente para evaluar el cumplimiento institucional y la calidad técnica de los informes.
- **Hitos clave y gestión de carga:** Se monitorean mensualmente para detectar desviaciones y asignaciones desiguales de recursos, permitiendo ajustes ágiles.
- **Bienestar y clima laboral:** Se mide semestralmente, proporcionando información estratégica sobre el balance vida/trabajo y la satisfacción del equipo.

Figura No. 28.

Frecuencia de medición de métricas/KPI



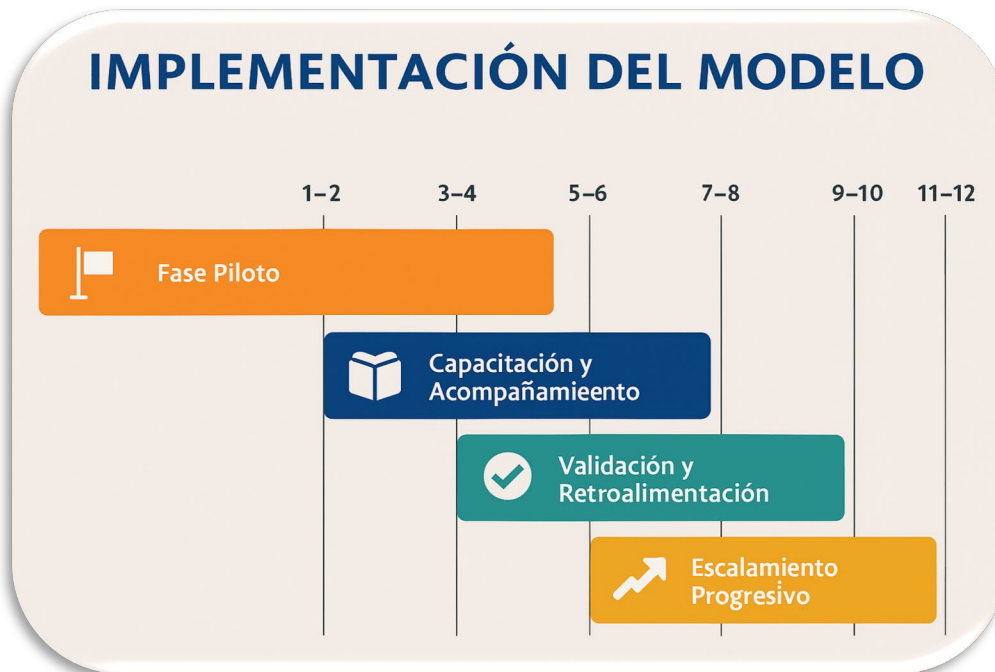
Fuente: Elaboración propia del modelo integrado.

1.5._ Implementación del Modelo:

La implementación del modelo integrado de planificación y monitoreo requiere una estrategia gradual, participativa y adaptada a las condiciones operativas del Departamento de Auditoría Interna. **Observar Figura No. 27., que se inserta a continuación:**

Figura No. 29.

Fases de Implementación del Modelo:



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se describen los mecanismos propuestos para su puesta en marcha.

1.5.1._ Fase Piloto:

Se recomienda iniciar con una fase piloto que incluya un conjunto representativo de auditorías basadas en riesgos (RBIA), seleccionadas por criterios de complejidad, tamaño de equipo y disponibilidad de datos. Esta fase permitirá validar los componentes del modelo en condiciones reales, identificar ajustes necesarios y generar evidencia para su escalamiento.

Nota: La fase piloto debe incluir auditorías de al menos dos regiones distintas para evaluar la adaptabilidad del modelo en contextos operativos diversos.

1.5.2._ Capacitación y Acompañamiento:

Durante la fase piloto, se implementará un plan de capacitación técnica para el equipo auditor, enfocado en:

- Uso de plantillas estandarizadas para planificación.
- Manejo de tableros de seguimiento y fechas clave.
- Aplicación de Scrums semanales (lunes y miércoles) como parte del monitoreo ágil.

El recurso ya asignado para entrenamiento y manejo del cambio será responsable de facilitar sesiones, resolver dudas y acompañar al equipo en la adopción progresiva del modelo.

1.5.3._ Validación y Retroalimentación:

Al finalizar la fase piloto, se realizará una evaluación participativa que incluya:

- Revisión de indicadores de desempeño (tiempo de emisión, cumplimiento de fechas clave).
- Encuestas de percepción del equipo sobre utilidad, carga operativa y claridad metodológica.
- Reuniones de retroalimentación para ajustar herramientas, frecuencia de Scrums y criterios técnicos.

1.5.4._ Escalamiento Progresivo:

Una vez validado el modelo, se procederá a su escalamiento progresivo al resto de auditorías del departamento, priorizando aquellas con mayor impacto institucional o complejidad operativa. El modelo podrá ser adaptado según el tipo de auditoría (temática, cumplimiento, tecnológica), manteniendo sus principios estructurales.

Observación: El escalamiento debe considerar ciclos de revisión periódica para asegurar que el modelo se mantenga alineado con los objetivos estratégicos del departamento y con las capacidades reales del equipo.

1.6._ Conclusión:

La propuesta de solución presentada en este capítulo responde de manera integral a los desafíos operativos identificados en el Departamento de Auditoría Interna de la OI Internacional. El modelo integrado de planificación y monitoreo combina rigurosidad técnica

con flexibilidad metodológica, incorporando prácticas adaptadas de Agile Audit como los Scrums semanales, y mecanismos de seguimiento estructurado que permiten anticipar desviaciones y mejorar la eficiencia del proceso.

Los supuestos que sustentan el modelo han sido validados en función de las capacidades actuales del departamento, incluyendo la disponibilidad de herramientas tecnológicas, datos confiables, y recursos humanos asignados para capacitación y manejo del cambio. Asimismo, los mecanismos de implementación propuestos —fase piloto, acompañamiento, validación y escalamiento progresivo— aseguran una adopción gradual, participativa y sostenible.

En conjunto, el modelo no solo busca mejorar el cumplimiento del indicador de emisión oportuna de reportes, sino también contribuir al bienestar del equipo auditor, optimizando la distribución de la carga de trabajo y fortaleciendo la percepción de valor agregado de la función de auditoría interna.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES:

El presente estudio permitió diagnosticar, analizar y proponer una solución técnica al problema recurrente de incumplimiento del indicador de emisión oportuna de reportes en el Departamento de Auditoría Interna de la Organización Internacional. A través de un enfoque mixto, se identificaron los factores de planificación que más inciden en los retrasos, se evaluó el impacto de la ausencia de monitoreo en curso, y se evidenció la necesidad de un modelo que integre ambos componentes de manera estructurada.

1._ La duración real de las auditorías y la complejidad técnica, especialmente medida por la cantidad de controles y pruebas por auditor, son los factores con mayor correlación con el desempeño del indicador institucional: El análisis estadístico muestra que, aunque existe una tendencia institucional a estructurar las auditorías en torno a valores centrales (moda y mediana), la dispersión y presencia de casos extremos en controles y pruebas evidencian la necesidad de ajustar la planificación técnica y considerar la densidad operativa en la asignación de recursos.

2._ El cumplimiento de fechas clave, especialmente en las fases finales del proceso, tiene un efecto directo sobre la capacidad de emitir reportes dentro del plazo establecido: Menos del 12% de los hitos planificados se cumplen según lo previsto, lo que evidencia una débil capacidad de seguimiento operativo y la urgencia de incorporar mecanismos de monitoreo sistemático en curso.

3._ La carga de trabajo por auditor, medida por la cantidad de programas, procesos clave, riesgos, controles y pruebas asignados, presenta una variabilidad significativa entre auditorías y equipos: La dispersión observada en la carga técnica por auditor se explica, en gran medida, por la densidad de pruebas asociadas a cada control, lo que amplifica la complejidad operativa y puede generar sobrecarga en casos específicos.

4._ Los resultados de la encuesta al equipo de auditoría confirman que, aunque existen buenas prácticas y criterios técnicos en la planificación y monitoreo, persisten retos en la gestión de la carga operativa, el seguimiento de hitos y la sistematización de datos: Las sugerencias del equipo refuerzan la necesidad de fortalecer la planificación colaborativa, el monitoreo en curso y la gestión anticipada de desviaciones.

5._ Las entrevistas con directores revela que, desde diferentes perfiles (financiero y tecnológico), existe consenso en la importancia de complementar la planificación con monitoreo continuo, indicadores de calidad y eficiencia, y mecanismos de retroalimentación

colaborativa: Ambos perfiles identifican la resistencia al cambio y la necesidad de capacitación como principales retos para la implementación del modelo propuesto.

6._ La propuesta de solución —un modelo integrado de planificación y monitoreo— incorpora prácticas adaptadas de Agile Audit, como los Scrums semanales, y mecanismos de seguimiento estructurado que permiten anticipar desviaciones, redistribuir cargas de trabajo y mejorar la eficiencia operativa: Su implementación no requiere inversión adicional en infraestructura, y se apoya en recursos ya disponibles, lo que refuerza su viabilidad técnica y financiera.

7._ Desde una perspectiva institucional, el modelo también responde a preocupaciones sociales relevantes, como el deterioro del balance vida/trabajo y la percepción de inequidad en la asignación de tareas: Al mejorar la transparencia, la planificación técnica y el monitoreo colaborativo, se espera fortalecer el clima laboral y la percepción de valor agregado de la función de auditoría interna.

En síntesis, el estudio concluye que la adopción del modelo propuesto representa una oportunidad estratégica para mejorar el desempeño operativo, fortalecer la gestión del riesgo, y contribuir al bienestar del equipo auditor, alineándose con los objetivos institucionales de eficiencia, calidad y sostenibilidad

CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES:

1._ Implementar el modelo integrado de planificación y monitoreo propuesto, iniciando con una fase piloto en auditorías RBIA representativas. La fase piloto debe incluir auditorías de diferentes regiones y niveles de complejidad, permitiendo validar los componentes técnicos y metodológicos del modelo en condiciones reales y ajustar herramientas según la retroalimentación del equipo.

2._ Fortalecer la planificación técnica mediante la asignación de recursos basada en criterios objetivos y evidencia estadística. Se recomienda utilizar los indicadores de carga por auditor (programas, procesos clave, riesgos, controles y pruebas) para definir límites operativos y evitar sobrecargas, considerando la densidad técnica y la complejidad de cada auditoría.

3._ Incorporar mecanismos de monitoreo en curso, como puntos de control intermedios, alertas de desviación y reuniones SCRUM bisemanales. Estas prácticas permiten anticipar desviaciones, redistribuir cargas de trabajo y mejorar la eficiencia operativa, sin generar sobrecarga administrativa ni burocracia excesiva.

4._ Complementar el indicador de emisión oportuna del reporte con métricas adicionales de calidad, eficiencia y cumplimiento de hitos. Se recomienda monitorear el porcentaje de cumplimiento de fechas clave, la gestión de desviaciones y la equidad en la asignación de tareas, para obtener una visión más integral del desempeño operativo.

5._ Optimizar la sistematización y acceso a datos operativos, asegurando la confiabilidad y disponibilidad de información en tiempo real. Se sugiere fortalecer el uso de plataformas colaborativas y tableros de seguimiento, facilitando la extracción de datos y la visualización del avance operativo para todo el equipo.

6._ Fomentar la planificación colaborativa y la participación activa del equipo auditor en el diseño y ajuste del modelo. La adopción de nuevas metodologías debe ser acompañada de capacitación, comunicación clara de beneficios y espacios de retroalimentación continua, para reducir la resistencia al cambio y fortalecer el compromiso institucional.

7._ Priorizar el bienestar del equipo auditor, equilibrando la eficiencia operativa con la calidad de vida laboral. Se recomienda monitorear el clima laboral, ajustar cargas de trabajo según la capacidad real del equipo y promover prácticas que favorezcan el balance

vida/trabajo, como la flexibilidad en la gestión de tareas y la transparencia en la asignación de recursos.

8._ Realizar revisiones periódicas del modelo y sus resultados, ajustando parámetros técnicos y metodológicos según la evolución de los indicadores y las necesidades institucionales. El modelo debe ser dinámico y adaptable, permitiendo su mejora continua y alineación con los objetivos estratégicos del departamento.

9._ Extender la aplicación del modelo a otros tipos de auditoría (cumplimiento, temática, tecnológica) una vez validado en auditorías RBIA. Se recomienda adaptar los componentes estructurales del modelo según el contexto y las prioridades de cada tipo de auditoría, manteniendo los principios de planificación técnica y monitoreo en curso.

CAPÍTULO IX: REFERENCIAS:

- 1._ Aguilera, J. (2000). Modelos de gestión organizacional. Editorial Universitaria UNAN.
- AICPA. (2021). Statements on Auditing Standards (SAS) No. 122. American institute of certified public accountants.
- 2._ Alotaibi, E. &. (2024). Artificial intelligence in environmental monitoring: In-depth analysis. Discover Artificial Intelligence. <https://link.springer.com/article/10.1007/s44163-024-00198-1>.
- 3._ Ardon Roque, A. (2014). Guidelines and terms of reference for audits of projects with financing by the World Bank in the Latin America and Caribbean Region. Obtenido de worldbank.org: <http://documents.worldbank.org/curated/en/554251468088456307>
- 4._ Bohorquez Castellanos, J. &. (2018). Monitoreo, seguimiento y control en proyectos de construcción apoyados en Building Information Modeling: Una revisión sistemática. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/330988683>.
- 5._ Cortiñas, J. (2021). Apuntes de planificación estratégica. Journal de Universidad de la republica.
- 6._ Definición.DE. (s.f.). Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/factor/>
- Draft, R. /. (1999). Organizational Behavior. HarperCollins.
- 7._ España, S. v. (2023). A survey of ethical reasoning methods, their metadols, and a discussion on their application to conceptual modelling. doi.org/10.1007/978-3-031-47262-6.
- 8._ FAO. (1997). Modelos de simulación para la gestión de recursos naturales. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación.
- 9._ GARTNER, A. r. (2022). Audit Performance Metrics Framework. Gartner Inc. Gartner INC.
- 10._ Hillebrand, L. R. (2025). Managing with Artificial Intelligence: An Integrative Framework. Academy of Management Annals, . <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0072>.
- 11._ IIA UK. (22 de 9 de 2020). Institute of internal auditors UK. Obtenido de www.iiia.org.uk: <https://www.iiia.org.uk/resources/delivering-internal-audit/why-audits-take-longer-than-the-time-allocated/>
- 12._ Insititute of Internal Auditors. (January de 2024). Normas Globales de auditoría interna. Obtenido de www.theiia.org: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>

- 13._ International Organization for Standardization. (2018). Risk management – Guidelines. ISO.
- 14._ José Díaz Novás, B. G. (2006). El diagnóstico médico: bases y procedimientos. Obtenido de Revista Cubana de Medicina General Integral: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252006000100007
- 15._ Moschis, G. P. (2024). Conceptual Framework and Theory Development. En Academic 2 https://doi.org/10.1007/978-3-031-56548-9_5.
- 16._ OAG Canada. (2025). www.oag-bvg.gc.ca/. Obtenido de www.oag-bvg.gc.ca/: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/meth_gde_e_30871.html
- Pan, Y. &. (2023). Integrating IBM and AI for smart construction management. www.doi.org.
- 17._ Sesento, M. (2008). Teoría de modelos aplicados a sistemas sociales. . Fondo editorial Universitario.
- 18._ Significados.com. (s.f.). <https://www.significados.com/diagnostico/>. Obtenido de <https://www.significados.com/>: <https://www.significados.com/diagnostico/>
- 19._ Van de Ven, M. L. (2023). Key Performance indicators for business models. www.doi.org-10.1007/s10257-023-00650-2
- 20._ Van Dooren, W. B. (2015). Performance Management in the Public Sector Routledge.

CAPÍTULO X: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:**1._ Presupuesto:**

Tabla No. 11.

Presupuesto de Gasto Junio - Octubre 2025 (Córdobas):

Concepto	Detalle estimado	Costo estimado (C\$)
Impresión del documento final	2 copias en blanco y negro (aprox. 150 págs.)	600 – 800
Empastado del documento	2 empastados tipo tesis	400 – 600
Papelería y útiles	Hojas, carpetas, bolígrafos, etc.	100 – 200
Conectividad y energía	Uso de internet y electricidad durante el desarrollo	100 – 200
Transporte (opcional)	Visitas a la universidad o entrevistas	200 – 400
Software (si aplica)	Licencias temporales o impresión de resultados	0 (se utilizará software abierto)

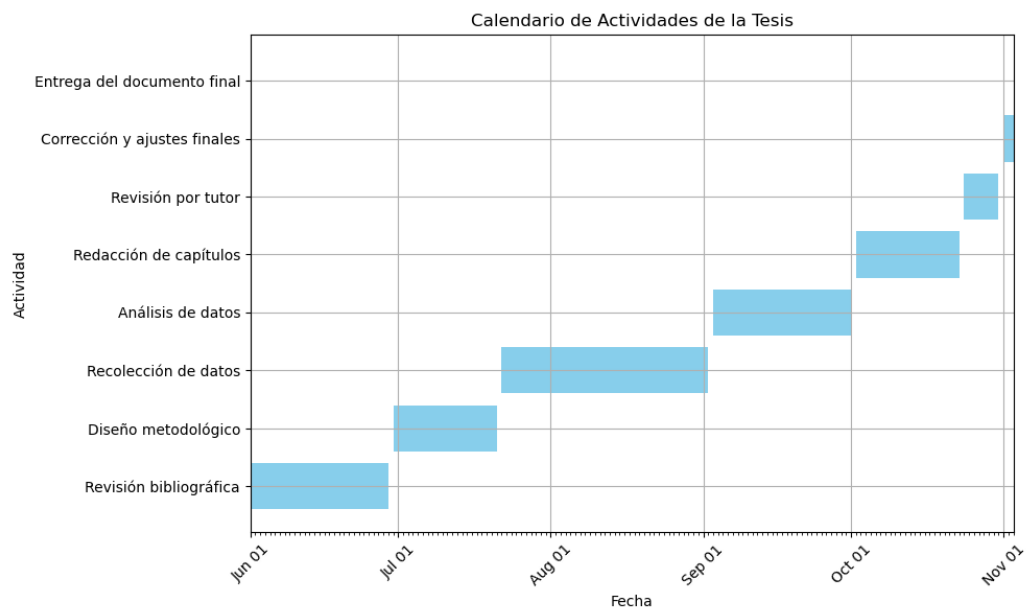
Nota:

*/: Tipo de Cambio Oficial C\$36.6243 x US\$1.00

Fuente: Elaboración Propia.

2._ Cronograma:

Figura No. 30.
Cronograma de Ejecución de Actividades Junio – Noviembre 2025



CAPÍTULO XI: ANEXOS:

1._ Instrumentos de Recolección de Datos:

1.1._ Encuesta para Gerentes del Departamento de Auditoría.

Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta para Gerentes del Departamento de Auditoría

Objetivo: Recoger percepciones sobre la planificación, asignación de recursos, cumplimiento de fechas clave y mecanismos de monitoreo en auditorías internas.

Tipo de instrumento: Cuestionario estructurado (autoaplicable, escala Likert)

1. Datos generales

Cargo actual: _____

Años de experiencia en auditoría: ____

2. Planificación

1. La planificación de auditorías se basa en criterios técnicos claros.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

2. La carga de trabajo asignada a los auditores es razonable.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

3. El alcance de las auditorías se define de forma realista.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

3. Monitoreo

4. Existen mecanismos efectivos para monitorear el avance de las auditorías.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

5. Se toman decisiones correctivas a tiempo cuando hay desviaciones.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

6. El cumplimiento de fechas clave es una prioridad en la gestión del equipo.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

Commented [CS1]: Tengo una primera inquietud respecto al objetivo de ambos instrumentos (encuesta y entrevista): ¿están orientados a complementar insumos para una propuesta de mejora o se enfocan en medir cambios antes y después de una intervención? ¿O se trata más bien de un diagnóstico inicial para conocer el estado actual de los procesos de auditoría?

Cualquiera de los tres enfoques es válido para aplicar recolección de información primaria. No obstante, considero que sería útil darle un carácter más complementario, especialmente si se busca construir una propuesta sólida a partir del análisis. En caso de tratarse de un diagnóstico para conocer el estado actual y formular una propuesta de mejora, me parece muy acertado el enfoque utilizado en la entrevista semiestructurada dirigida a los Directores de Departamento. Este estilo puede ser replicado con todos los perfiles clave involucrados, rescatar las preguntas que tienes como Likert y dejarlas en desarrollo.

Adicionalmente, sugiero incluir entrevistas a dos o tres auditores con más de dos años de experiencia en sus respectivos departamentos. No sería necesario abarcar a todo el equipo; puede seleccionarse una muestra representativa con base en criterios como país, tipo de auditoría (por ejemplo, auditorías operativas), u otros factores relevantes. Esto permitiría tener una visión más rica y contextualizada, que aporte profundidad al diagnóstico y respalde de forma más precisa cualquier propuesta de mejora.

[1]

Commented [CS2]: En lo personal, me parece muy valioso el uso de escalas tipo Likert; sin embargo, como mencioné anteriormente, su aplicación debe alinearse claramente con el objetivo del instrumento. En particular, la escala Likert cobra mayor relevancia cuando se pretende medir cambios antes y después de una intervención, o bien cuando se busca validar mediciones anteriores o comparar resultados con estándares ya establecidos.

Si el instrumento se utiliza únicamente con fines de diagnóstico inicial, podría considerarse mantener las mismas preguntas, incluso si posteriormente se plantea una evaluación de impacto. En ese sentido, usar Likert puede aportar valor si se desea establecer una línea base que permita construir indicadores o índices comparables en el futuro.

Ahora bien, si el objetivo es impresionar a un comité evaluador o generar evidencia más robusta para justificar propuestas, la inclusión de elementos más descriptivos o incluso inferenciales puede fortalecer el análisis. Ambas estrategias —el enfoque cuantitativo a través de Likert y el cualitativo a través de entrevistas— son válidas, y la elección dependerá de la profundidad que se quiera alcanzar y del tipo de decisiones que se pretenden informar.

Finalmente, si se decide avanzar hacia un enfoque de medición más estructurado, recomiendo incluir en el marco teórico una matriz de operacionalización de variables. Esta herramienta es clave para definir co

[2]

1.2._ Entrevista Semiestructurada para Directores de Departamento.

Instrumentos de Recolección de Datos

Entrevista Semiestructurada para Directores del Departamento

Objetivo: Profundizar en la visión estratégica sobre la planificación y monitoreo de auditorías, y validar el modelo propuesto.

Tipo de instrumento: Entrevista semiguada (presencial o virtual)

1. Planificación estratégica

¿Cómo se definen actualmente los criterios de planificación de auditorías?

¿Qué tan efectiva considera que ha sido la "regla de dedo" implementada en 2020?

Le anexaría: ¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan los criterios de planificación?

2. Asignación de recursos y alcance

¿Cómo se determina la carga de trabajo por auditor?

¿Existen criterios técnicos para definir el alcance de cada auditoría?

Le anexaría: Podría describir cómo se ha manejado el equilibrio entre profundidad técnica y cobertura operativa en el alcance de las auditorías?

3. Monitoreo y control

¿Qué mecanismos de monitoreo se utilizan actualmente durante la ejecución de auditorías?

Le anexaría: En su experiencia, ¿qué herramientas o prácticas de monitoreo han aportado mayor valor para mantener el control sin entorpecer el trabajo operativo?

¿Cómo se gestionan las desviaciones respecto al cronograma?

4. Indicadores de desempeño

¿Qué tan útil considera el indicador de emisión oportuna del informe final?

¿Qué otros indicadores considera relevantes para evaluar el desempeño del equipo?

5. Validación del modelo

¿Qué elementos considera indispensables en un modelo de planificación y monitoreo?

¿Qué barreras anticipa para su implementación?

Commented [CS1]: Tengo una primera inquietud respecto al objetivo de ambos instrumentos (encuesta y entrevista): ¿están orientados a complementar insumos para una propuesta de mejora o se enfocan en medir cambios antes y después de una intervención? ¿O se trata más bien de un diagnóstico inicial para conocer el estado actual de los procesos de auditoría? Cualquiera de los tres enfoques es válido para aplicar recolección de información primaria. No obstante, considero que sería útil darle un carácter más complementario, especialmente si se busca construir una propuesta sólida a partir del análisis. En caso de tratarse de un diagnóstico para conocer el estado actual y formular una propuesta de mejora, me parece muy acertado el enfoque utilizado en la entrevista semiestructurada dirigida a los Directores de Departamento. Este estilo puede ser replicado con todos los perfiles clave involucrados, rescatar las preguntas que tienes como Likert y dejarlas en desarrollo.

Adicionalmente, sugiero incluir entrevistas a dos o tres auditores con más de dos años de experiencia en sus respectivos departamentos. No sería necesario abarcar a todo el equipo; puede seleccionarse una muestra representativa con base en criterios como país, tipo de auditoría (por ejemplo, auditorías operativas), u otros factores relevantes. Esto permitiría tener una visión más rica y contextualizada, que aporte profundidad al diagnóstico y respalde de forma más precisa cualquier propuesta de mejora.

Como te decía si la propuesta inicial no tiene comparar el antes y después, solo conocer contexto desarrollarla como entrevista.

Commented [CS2]: No olvides que estos son viejos zorros, saben contestar muy bien en términos. Por eso tus preguntas deberán siempre estar basados en efectos comprobables y medibles para determinar eficiencias. Por eso debes pedir ejemplos, datos aunque sea entrevistas. Te mande sugerencias pero la idea que no permitas que sean respuestas recetadas que no sustenten la razón de tu propuesta, sino cosas que muestre que no siempre tiene resultados.

Commented [CS3]: ¿Cómo evalúa el impacto real de la "regla de dedo" implementada en 2020 en la calidad de la planificación? ¿Qué decisiones estratégicas han cambiado desde su implementación?

Commented [CS4]: Si tuviera que rediseñar el modelo actual de planificación y monitoreo, ¿qué elementos no dejaría fuera bajo ninguna circunstancia? ¿Por qué?

Commented [CS5]: Desde su posición, ¿cuáles serían los principales puntos de resistencia institucional para implementar un nuevo modelo? ¿Cómo cree que podrían ser abordados estratégicamente?

2._ Reporte de validación de los Instrumentos de Recolección de Datos:

2.1._ Especialista Consultado: Carlos Santamaría.

2.2._ Fecha de Revisión: 2 de agosto de 2025

2.3._ Enfoque y Objetivo de los Instrumentos:

El especialista en referencia recomendó definir con claridad el objetivo de los instrumentos (encuesta y entrevista), sugiriendo que se orienten principalmente a complementar insumos para una propuesta de mejora, más que a comparar cambios antes y después de una intervención. Considera acertado el enfoque de diagnóstico inicial para conocer el estado actual de los procesos de auditoría, pero sugiere darle un carácter más complementario, especialmente si se busca construir una propuesta sólida a partir del análisis.

Sugerencias Claves:

- Replicar el estilo de entrevista semiestructurada dirigida a los directores con todos los perfiles clave involucrados.
- Mantener preguntas tipo Likert en desarrollo, pero priorizar el formato de entrevista para obtener información más rica y contextualizada.

2.3._ Selección de la Muestra:

Se recomendó incluir entrevistas a dos o tres auditores con más de dos años de experiencia, seleccionando una muestra representativa basada en criterios como país, tipo de auditoría (por ejemplo, auditorías operativas) u otros factores relevantes. No es necesario abarcar a todo el equipo, pero sí asegurar diversidad y profundidad en las respuestas.

Ventajas:

- Permite obtener una visión más rica y contextualizada, aportando profundidad al diagnóstico y respaldando de forma más precisa cualquier propuesta de mejora.

2.4._ Formato y Redacción de Preguntas:

El especialista enfatizó la importancia de formular preguntas basadas en efectos comprobables y medibles, para determinar eficiencias reales. Recomienda pedir ejemplos y datos concretos, incluso en entrevistas, para evitar respuestas genéricas o “recetadas” que no sustenten la razón de la propuesta.

Sugerencias Específicas:

- Solicitar ejemplos y datos en las respuestas.
- Evitar preguntas que permitan respuestas vagas o poco sustentadas.
- Anexar preguntas adicionales sobre frecuencia de revisión de criterios de planificación, equilibrio entre profundidad técnica y cobertura operativa, y herramientas de monitoreo que aporten valor sin entorpecer el trabajo operativo.

2.5._ Validación y Rediseño del Modelo:

Se recomendó preguntar explícitamente qué elementos no deberían faltar bajo ninguna circunstancia en un modelo de planificación y monitoreo, y por qué. Además, se sugiere

indagar sobre las barreras anticipadas para la implementación y los principales puntos de resistencia institucional, así como estrategias para abordarlos.

Preguntas Sugeridas:

- ¿Qué elementos considera indispensables en un modelo de planificación y monitoreo?
- ¿Qué barreras anticipa para su implementación?
- ¿Cuáles serían los principales puntos de resistencia institucional y cómo podrían ser abordados estratégicamente?

2.6._ Observaciones Finales:

Se destacó que los directores entrevistados suelen tener experiencia y habilidad para responder en términos generales, por lo que es fundamental que las preguntas estén orientadas a obtener información concreta y medible. Recomienda no permitir respuestas que no estén sustentadas en datos o ejemplos reales.

7._ Operacionalización de Variables:

Tabla No. 12.

Matriz de Consistencia:

Problemas	Objetivos	Hipótesis y Supuestos	Metodología
<p>Problema General: ¿Influye un modelo integrado de planificación y monitoreo en el tiempo de emisión de reportes del Departamento de Auditoría Interna de Organización Internacional?</p>	<p>Objetivo General: Diseñar un modelo integrado de planificación y monitoreo para auditorías de riesgo del Departamento de Auditoría Interna de Organización Internacional, basado en el análisis de datos de los años fiscales 2023 y 2024, que permita optimizar la asignación de recursos, mejorar el cumplimiento de fechas clave y aumentar la eficiencia en la emisión de reportes.</p>	<p>El modelo de planificación actual genera retraso significativo en el desempeño del tiempo de emisión de los reportes de auditoría de riesgo de OT.</p>	<p>Tipo de Investigación: El estudio es de tipo mixto, con predominancia cuantitativa, ya que se basa en el análisis de datos históricos de auditorías, complementado con elementos cualitativos.</p> <p>Nivel de investigación: Es una investigación aplicada, ya que busca resolver un problema práctico dentro de una organización específica.</p>
<p>Problema Especifico No. 1. ¿Qué factores de planificación (asignación de recursos, alcance y duración) inciden con mayor fuerza en el retraso de la emisión de reportes de auditoría?</p>	<p>Objetivo Especifico No. 1. Identificar los factores de planificación que más inciden en los retrasos en la emisión de reportes, incluyendo la asignación de recursos, el alcance y la duración de las auditorías, con base en los datos de los años fiscales 2023 y 2024.</p>	<p>Supuestos: Los datos históricos de auditorías son completos y precisos.</p> <p>1._ El personal de auditoría está disponible para entrevistas y encuestas.</p>	<p>Metodología de Investigación: Es un estudio longitudinal retrospectivo, ya que analiza datos de auditorías realizadas en los años fiscales 2023 y 2024.</p>
<p>Problema Especifico No. 2.</p>	<p>Objetivo Especifico No. 2.</p>		<p>Diseño de la investigación: Diseño no experimental, transversal y correlacional, con análisis</p>

<p>¿Cómo se relacionan los niveles de carga de trabajo por auditor (número de riesgos/procesos asignados) con los tiempos reales de ejecución y emisión de reportes?</p>	<p>Analizar el impacto de la ausencia de monitoreo estructurado en el bajo cumplimiento de fechas clave durante la ejecución de auditorías realizadas en los años fiscales 2023 y 2024.</p>	<p>2._ Los mecanismos de monitoreo actuales son representativos del proceso general.</p>	<p>retrospectivo de datos históricos y validación del modelo mediante simulación o prueba piloto.</p>
<p>Problema Especifico No. 3.</p> <p>¿En qué medida la ausencia de un sistema de monitoreo en curso ha contribuido a la baja ejecución de fechas clave durante las auditorías?</p>	<p>Objetivo Especifico No. 3.</p> <p>Evaluar la consistencia en la aplicación del modelo actual de planificación entre regiones y equipos, y su relación con el desempeño operativo durante los años fiscales 2023 y 2024.</p>	<p>3._ Las auditorías seleccionadas para la muestra son representativas del total de auditorías realizadas.</p>	<p>Población:</p> <p>La población total asciende a 213 auditorías, distribuidas entre auditorías de cumplimiento, temáticas, de tecnología, y auditorías basadas en riesgos (RBIA).</p>
<p>Problema Especifico No. 4.</p> <p>¿Qué patrones o inconsistencias se observan en la implementación del modelo de planificación actual entre distintas regiones o equipos?</p>	<p>Objetivo Especifico No. 4.</p> <p>Determinar la relación entre la carga de trabajo por auditor y los tiempos reales de ejecución, con el fin de establecer parámetros técnicos para una planificación más efectiva, utilizando evidencia de los años fiscales 2023 y 2024.</p>		<p>Muestra:</p> <p>Se seleccionará una muestra compuesta por las auditorías basadas en riesgos (RBIA) realizadas en los años fiscales 2023 y 2024. Esta subpoblación específica asciende a 130 auditorías.</p>
<p>Problema Especifico No. 5.</p> <p>¿Cómo se relacionan los niveles de carga de trabajo por auditor (número de riesgos/procesos asignados) con los tiempos reales de ejecución y emisión de reportes?</p>	<p>Objetivo Especifico No. 5.</p> <p>Diseñar un modelo técnico que integre planificación y monitoreo en curso, incluyendo mecanismos de seguimiento, alertas de desviación y puntos de control intermedios</p>		<p>Técnicas:</p> <p>Cuantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico descriptivo y correlacional. • Modelos de regresión y simulación de escenarios.

<p>Problema Especifico No. 6.</p> <p>¿Qué elementos debe incluir un modelo integrado de planificación y monitoreo para mejorar el cumplimiento de los tiempos establecidos y la calidad del proceso de auditoría?</p>			<p>Cualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestructuradas a auditores y supervisores. • Cuestionarios de percepción sobre la planificación y monitoreo. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas de extracción de datos. • Guías de entrevista. • Software de análisis estadístico (Excel, SPSS, R o Python).
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 13.
Matriz de Operacionalización de Variables:

Objetivo	Variable	Definición	Indicador	Tipo	Escala	Instrumento
Objetivo Especifico No. 1. Identificar los factores de planificación que más inciden en los retrasos en la emisión de reportes, incluyendo la asignación de recursos, el alcance y la duración de las auditorías, con base en los datos de los años fiscales 2023 y 2024	Tiempo de emisión del reporte de auditoría	Tiempo transcurrido desde la finalización del trabajo de campo hasta la emisión final	Días calendario entre la fecha de finalización y la fecha de emisión del reporte final	Cuantitativa	Razón	Registros de auditoría
	Asignación de recursos	Cantidad de recursos humanos y horas asignadas a cada auditoría	Número de auditores asignados y horas totales dedicadas	Cuantitativa	Razón	Registros de auditoría
	Alcance	Número de riesgos o procesos auditados	Conteo de riesgos o procesos evaluados en el informe de auditoría	Cuantitativa	Razón	Informes de auditoría
Objetivo Especifico No. 2. Analizar el impacto de la ausencia de monitoreo estructurado en el bajo cumplimiento de fechas clave durante la ejecución de auditorías realizadas en los años fiscales 2023 y 2024.	Cumplimiento de fechas clave	Porcentaje de hitos planificados que se cumplieron en las fechas establecidas	Porcentaje de fechas clave cumplidas respecto al total planificado	Cuantitativa	Razón	Cronogramas y registros de auditoría

<p>Objetivo Especifico No. 3. Evaluar la consistencia en la aplicación del modelo actual de planificación entre regiones y equipos, y su relación con el desempeño operativo durante los años fiscales 2023 y 2024.</p>	<p>Tipo de auditoría</p>	<p>Categoría de la auditoría realizada (RBIA, cumplimiento, temática, etc.)</p>	<p>Clasificación según el tipo especificado en los registros</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Nominal</p>	<p>Registros de auditoría</p>
<p>Objetivo Especifico No. 4. Determinar la relación entre la carga de trabajo por auditor y los tiempos reales de ejecución, con el fin de establecer parámetros técnicos para una planificación más efectiva, utilizando evidencia de los años fiscales 2023 y 2024.</p>	<p>Relación entre alcance y desempeño</p>	<p>Asociación entre el número de riesgos o procesos auditados (alcance) y el tiempo de emisión del informe final (desempeño)</p>	<p>Correlación entre el número de riesgos evaluados y los días calendario hasta la emisión del informe.</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Razón</p>	<p>Registros de auditoría y cronogramas</p>

Fuente: Elaboración Propia.

8._ Base de datos histórica de auditorías del departamento de auditorías y consultorías de la Organización Internacional sin Fines de Lucro:

Tabla 13.

Base de datos de las auditorias (parte 1)

Audit	Tipo	Equipo	FY	# Programa	# Core	# Riesgo	# Control	# Test	Emision
Audit 750	RBIA	5	2023	4	4	7	24	42	12/19/2022
Audit 753	RBIA	5	2023	4	4	15	69	82	3/9/2023
Audit 804	RBIA	5	2023	2	2	2	10	16	10/28/2022
Audit 822	RBIA	4	2023	2	2	6	15	38	12/15/2022
Audit 841	RBIA	4	2023	2	2	4	12	23	11/30/2022
Audit 851	RBIA	4	2023	2	2	7	12	22	12/1/2022
Audit 1003	RBIA	5	2024	3	3	5	17	34	10/20/2023
Audit 1061	RBIA	7	2024	4	4	11	20	106	3/31/2024
Audit 1062	RBIA	6	2024	3	10	12	19	79	2/9/2024
Audit 1063	RBIA	5	2024	3	3	8	12	26	1/10/2024
Audit 1064	RBIA	4	2024	2	2	4	12	41	7/23/2024
Audit 1068	RBIA	4	2024	5	5	16	128	146	6/7/2024
Audit 1120	RBIA	5	2024	3	4	7	18	75	8/14/2024
Audit 1124	RBIA	4	2024	3	3	4	11	20	7/19/2024
Audit 1139	RBIA	4	2024	2	2	5	18	23	7/30/2024
Audit 1142	RBIA	4	2024	2	2	5	23	23	8/19/2024
Audit 1174	RBIA	6	2024	3	3	7	50	61	9/20/2024
Audit 1194	RBIA	3	2025	1	3	8	33	59	3/28/2025
Audit 1202	RBIA	4	2025	3	5	12	28	51	2/11/2025
Audit 1203	RBIA	4	2025	3	3	11	37	69	3/12/2025

Tabla 14.

Base de datos de las auditorías (parte 2)

9._ Base de datos histórica de auditorías del departamento de auditorías y consultorías de la Organización Internacional sin Fines de Lucro (continuación):

Audit Anon	FY	Duración (W)	Cumplimiento KPI	Hitos	Horas reales	Programas por auditor	Core por auditor	Riesgos por auditor	Control por auditor	Pruebas por auditor
Audit 750	2023	59.57	Overdue	0%	2349.2	0.8	0.8	1.4	4.8	8.4
Audit 938	2023	49.71	Timely	0%	1891.0	0.6	0.8	1.8	4.0	5.2
Audit 1023	2023	21.43	Timely	0%	992.8	1.2	1.2	1.4	4.4	11.2
Audit 1024	2023	21.14	Timely	0%	326.5	0.2	0.6	1.0	3.8	7.0
Audit 1026	2023	23.00	Timely	22%	1921.0	0.6	0.8	1.4	6.8	11.4
Audit 1028	2023	16.43	Timely	11%	2562.3	1.0	1.4	3.0	11.2	25.0
Audit 1032	2023	22.57	Timely	11%	1280.0	0.6	0.6	0.8	4.8	9.6
Audit 1059	2023	10.71	Timely	11%	1585.5	0.8	1.0	2.0	8.8	18.6
Audit 1067	2023	8.29	Timely	0%	101.5	0.2	0.2	0.8	1.2	2.6
Audit 1003	2024	34.29	Timely	0%	2184.8	0.6	0.6	1.0	3.4	6.8
Audit 1061	2024	36.86	Overdue	0%	1485.0	0.8	0.8	2.2	4.0	21.2
Audit 1062	2024	25.29	Overdue	0%	1807.3	0.6	2.0	2.4	3.8	15.8
Audit 1063	2024	24.29	Timely	11%	1420.5	0.6	0.6	1.6	2.4	5.2
Audit 1064	2024	55.86	Timely	11%	610.5	0.4	0.4	0.8	2.4	8.2
Audit 1075	2024	25.29	Timely	22%	1717.8	0.6	0.6	1.6	4.0	6.8
Audit 1076	2024	22.43	Timely	0%	2388.5	0.8	0.8	3.0	5.8	21.6
Audit 1208	2025	19.00	Timely	22%	1135.5	0.4	0.4	0.6	2.4	4.4
Audit 1213	2025	25.00	Overdue	0%	715.0	0.2	0.2	0.6	0.6	2.8
Audit 1217	2025	22.57	Timely	11%	1997.0	0.8	1.2	2.2	5.0	6.4

