

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD
NAT a diciembre 2024**

Autor: Dennise Obando Fonseca

Tutor: Gonzalo Elizondo Rojas

San José, Costa Rica,

Julio, 2025

Contenido

CAPÍTULO I. PROBLEMA	11
Problema de la investigación	11
Objetivo general	13
Objetivos Específicos	13
Justificación	13
Proyecciones	14
Antecedentes	15
Tesis Internacionales	15
Tesis Nacionales	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	33
Auditor	33
Auditor Interno	33
Auditor Externo	33
Rol del Auditor	34
• Planificar y preparar la auditoría:	34
• Observar y recopilar evidencia:	35
• Analizar y evaluar la evidencia	35
• Comunicar hallazgos:	35
Principios y cualidades éticas del auditor:	35
Integridad	35
Imparcialidad	35
Confidencialidad	35
Ser profesional	35
Respeto por las personas	36

Transparencia en la comunicación	36
Auditoría	36
Tipos de auditoría.....	37
Auditoría Financiera	37
Auditoría de gestión	37
Auditoría informática	38
Auditoría Forense.....	38
Auditoría del sistema del control interno.....	38
Auditoría Tributaria	39
Auditoría Operativa	39
Fases de la auditoría.....	41
Planeación	41
Ejecución	43
Acción	44
Validar hipótesis	44
Procedimientos.....	44
Pruebas	45
Reunir evidencia	45
Evidencia	45
Pruebas de auditoría	45
Emisión del informe	47
Normas Internacionales de auditoría (NIA)	49
Principios de la auditoría de desempeño ISSAI 300	51
Norma para la auditoría de desempeño ISSAI 3000.....	52
Ética	53
Experiencia.....	54
Transparencia	54

Independencia	54
Credibilidad	55
Actualización profesional.....	55
Control Interno.....	56
Objetivo del control interno	57
Objetivos Operacionales	57
Objetivos Financieros.....	57
Objetivos de cumplimiento	58
Importancia Control Interno.....	58
Tipos de control interno.....	59
Control Interno Preventivo	59
Control Interno de Detección	59
Control Interno Correctivo	59
Fases de la implementación de un sistema de control interno	60
Modelo COSO.....	61
Componentes del Modelo COSO	62
Ambiente de Control	62
Evaluación de Riesgo.....	62
Actividades de Control.....	62
Información y comunicación	63
Monitoreo	63
Manuales de políticas y procedimientos.....	64
Procedimientos	64
Políticas.....	65
Riesgo.....	65
Tipos de Riesgos	66
Riesgo Inherente	66

Riesgo de Control	66
Riesgo de Detección	66
COSO ERM	66
Componentes del Modelo COSO ERM.....	67
Gobierno y cultura	67
La gobernanza	67
Estrategia y establecimiento de objetivos.....	67
Rendimiento	67
Revisión y revisión.....	67
Información, comunicación y presentación de informes	68
Gestión.....	68
Gestión de Tesorería	69
Rol del tesorero.....	69
Funciones del tesorero	69
Cuentas por cobrar	70
Cuentas por Pagar.....	71
Conciliación Bancaria	71
Extracto Bancario	71
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	72
Referente	72
Información de la empresa	72
Historia de la Empresa Importadora AD NAT	72
Enfoque de la Investigación.....	73
Enfoque Cuantitativo	74
Características del Enfoque Cuantitativo	74
Enfoque Cualitativo	75
Características del Enfoque Cualitativo.....	75

Enfoque Mixto	76
Ventajas de enfoque Mixto	76
Tipo de investigación.....	76
Diseño	77
Sujeto	77
Diseño de la investigación	78
Exploratorio	78
Descriptivo	78
Correlacionales	79
Fuentes de Información	79
Fuentes Primarias	79
Fuentes Secundarias.....	79
Instrumentos	80
Etapa de Planificación	80
Etapa de Examen.....	80
Etapa de comunicación	81
Proceso de recolección y análisis de datos	81
Fase 1: Contacto con los participantes.....	81
Fase 2: Planificación.....	81
Fase 3: Examen	82
Fase 4: Comunicación	82
Población y Muestra.....	82
Población	82
Muestra	83
Unidades de análisis	83
CAPÍTULO IV	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	86

Etapa de planificación.....	87
Perfil del Proyecto	87
Nombre del Proyecto	87
Institución o empresa auditada	87
Estructura legal.....	87
Objetivos y estrategias del negocio	87
Misión	87
Visión	87
Objetivo	88
Responsabilidad ambiental.....	88
Relaciones e interacciones con sus clientes	88
Relaciones e interacciones con sus proveedores.....	88
Relaciones e interacciones con sus empleados.....	88
Productos y servicios claves	89
Procesos, servicios, temas o unidades relacionadas.....	89
Nombre del proceso, servicio o tema a fiscalizar	89
Tipo de proceso	89
Usuarios finales de los procesos o servicios auditados.....	89
Partes relacionadas internas	89
Partes relacionadas externas.....	89
Justificación del Proyecto.....	90
Antecedentes	90
Importancia.....	90
Efecto o Resultado esperado.....	90
Objetivo General	91
Objetivos Específicos.....	91
Alcance.....	91

Cobertura	91
Período:	91
Producto	91
Efecto	91
Líneas Estratégicas	91
Equipo responsable	91
Programación	92
PROGRAMA DE TRABAJO DE PLANIFICACIÓN	93
Equipo de Trabajo	93
Objetivo General	93
Objetivos Específicos	93
Objetivo de la planificación.....	93
Alcance	94
Norma para la auditoría de desempeño.....	94
Fuentes de información:	97
Recursos Requeridos:	98
Plan General de Auditoría	98
Programa de Examen	104
Resumen Ejecutivo.....	110
¿Qué examinamos?.....	110
¿Que encontramos?	110
¿Qué sigue?	111
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	120
Consideraciones para la implementación de la propuesta	120
Descripción.....	122
Objetivos	122

Objetivo general.....	122
Objetivos específicos.....	122
Glosario	123
Desarrollo de la propuesta metodológica	125
Perfil de la empresa o proyecto	126
Programa de planificación de la auditoría operativa	127
Programa de Etapa de Planificación.....	128
Modelo de cédula de papel de trabajo	131
Selección de posibles áreas de examen.....	132
Etapa de examen.....	132
Modelo cédula de papel de trabajo – Etapa de examen	136
Hallazgos	137
Modelo Comunicación preliminar de criterios	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
APÉNDICES	146
Apéndice # 1.....	146
Apéndice # 2.....	150
Apéndice # 3.....	153
Apéndice # 5.....	156
Apéndice # 6.....	157
Apéndice # 7.....	159
Apéndice #8.....	161
Apéndice #9.....	163
Apéndice # 10.....	165
Apéndice # 11.....	167
Apéndice # 12.....	169
Apéndice #13.....	172

Apéndice # 14.....	175
Apéndice # 15.....	178
Apéndice # 16.....	181
Apéndice #17.....	185

CAPÍTULO I. PROBLEMA

En este apartado se presentará la formulación del problema y se establecerán tanto el objetivo general como los objetivos específicos que se pretenden lograr. Además, se incorporarán las proyecciones del estudio, la justificación que sustenta su realización y los antecedentes relevantes a nivel nacional e internacional, con el fin de delimitar de manera precisa el enfoque de la investigación.

Problema de la investigación

Las empresas con una trayectoria consolidada en el mercado enfrentan el reto de actualizar y optimizar sus procesos para mantenerse competitivas. Importadora AD NAT, con más de 30 años en el sector de importación de llantas, lubricantes, baterías y filtros para vehículos, camiones y motos, se encuentra en una etapa de expansión, con presencia en Nicaragua y la apertura de nuevas sucursales en Panamá y Guatemala, lo que implica un aumento en la complejidad de su gestión financiera. Además, la empresa está en proceso de estructurarse como un *holding*, lo que demanda una gestión financiera eficiente y eficaz acorde con su crecimiento estratégico.

La tesorería desempeña un papel fundamental en la gestión financiera de una empresa *holding*, ya que se encarga de optimizar los recursos financieros y garantizar la liquidez necesaria para el correcto funcionamiento del grupo empresarial. Una gestión eficiente de la tesorería permite mejorar el flujo financiero, reducir riesgos de pérdida de efectivo y evitar la escasez de liquidez, aspectos cruciales para la estabilidad y crecimiento de la empresa (García, 2022).

Además, en una estructura *holding*, la tesorería facilita la circulación de fondos entre las diferentes empresas del grupo sin incurrir en cargas impositivas adicionales, lo que permite reinvertir los beneficios de una empresa en otra y optimizar la gestión de gastos (Leialta, 2023). Esta capacidad de movilizar recursos financieros de manera eficiente, contribuye a disminuir el riesgo económico y brinda estabilidad al conjunto del *holding*. Por lo tanto, una gestión de tesorería eficaz en una empresa *holding* no solo asegura el cumplimiento de las obligaciones financieras, sino que también potencia la rentabilidad y sostenibilidad del grupo empresarial en su conjunto.

En muchas empresas con una larga trayectoria, la modernización de procesos puede verse afectada por la permanencia de prácticas tradicionales. En el caso de Importadora AD NAT, es fundamental evaluar la eficiencia y eficacia de las funciones de tesorería, dado su

impacto en la estabilidad financiera y en la capacidad de la empresa para gestionar de manera óptima sus recursos. La gestión de cuentas bancarias, pagos y conciliaciones, requiere controles adecuados que minimicen riesgos operativos y financieros, lo que permite una administración más ágil y efectiva de los recursos monetarios. La falta de controles robustos en la tesorería puede generar ineficiencias en la gestión de liquidez, incumplimientos en pagos, dificultades en la conciliación bancaria y posibles pérdidas económicas derivadas de fraudes o errores administrativos.

En este contexto, la auditoría operativa se convierte en una herramienta clave para analizar y mejorar los procesos internos, asegurando que la empresa cuente con sistemas de control adecuados para optimizar sus funciones de tesorería. La auditoría operativa, a diferencia de la auditoría financiera, no solo evalúa la exactitud de los registros contables, sino que analiza la eficiencia, eficacia y economía con la que se administran los recursos financieros. Según (Sánchez, 2020), la auditoría operativa permite a las empresas e instituciones analizar si funcionan de manera eficiente, mediante un análisis detallado de la gestión de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Al aplicar este enfoque en Importadora AD NAT, se busca identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera, alineándola con su crecimiento y expansión internacional.

Asimismo, la complejidad de las operaciones en Importadora AD NAT, con múltiples proveedores y clientes nacionales e internacionales, requiere un modelo financiero que garantice una administración eficiente del capital de trabajo. La auditoría operativa permitirá evaluar la idoneidad de los procesos implementados en tesorería, detectar deficiencias en el cumplimiento de políticas internas y normativas aplicables, y proponer mejoras que contribuyan a una gestión financiera más sólida y estructurada.

Esta investigación se enfocará en la implementación del proceso de auditoría operativa en las funciones de tesorería de Importadora AD NAT, con el fin de evaluar la efectividad de los procedimientos actuales, determinar si los recursos financieros están siendo gestionados de manera eficiente y analizar el cumplimiento de políticas internas y normativas aplicables. Asimismo, se espera que los hallazgos permitan fortalecer los controles internos y mejorar la toma de decisiones en el área de tesorería, esto contribuirá al desarrollo sostenible de la empresa en el mercado regional y al éxito de su estrategia de expansión internacional. Lo anterior deriva en la siguiente pregunta de investigación:

¿La estructura organizativa de Importadora AD NAT facilita una gestión eficiente y eficaz en las funciones de tesorería?

Objetivo general

Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.

Objetivos específicos

- Analizar el marco normativo, los procedimientos internos y los recursos disponibles en la gestión de tesorería.
- Examinar y evaluar la efectividad de los controles internos en la administración de cuentas bancarias, pagos y conciliaciones bancarias, identificando debilidades, riesgos y oportunidades de mejora en cada proceso.
- Elaborar un informe detallado con los hallazgos de la auditoría, presentando recomendaciones fundamentadas que permitan fortalecer la gestión de tesorería y mejorar la eficiencia y eficacia operativa de la empresa.

Justificación

En el dinámico entorno actual, y particularmente en empresas en proceso de expansión como Importadora AD NAT, la adecuada gestión del área de tesorería se presenta como un pilar fundamental para asegurar la estabilidad financiera y operativa. Dado el creciente volumen de transacciones, la diversidad de operaciones internacionales y la integración de nuevas sucursales en Panamá y Guatemala, es indispensable contar con un sistema robusto de control interno que regule la administración de cuentas bancarias, la ejecución de pagos y las conciliaciones financieras, con lo que se minimizan los riesgos asociados a cada uno de estos procesos.

La importancia de este estudio radica en el hecho de que las funciones de tesorería no solo son esenciales para garantizar la liquidez necesaria en el día a día, sino que también tienen un impacto directo en la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas que impulsen su crecimiento y consolidación como *holding*.

En este sentido, la auditoría operativa es una herramienta clave para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos internos. Además, “La auditoría ayuda a encontrar las causas reales de los problemas y permite adoptar soluciones permanentes, previniendo así errores y costes evitables.” (Cienfuegos Gayo et al., 2021, p.25).

Asimismo, la implementación de controles internos efectivos en el área de tesorería tiene repercusiones positivas en todos los niveles de la organización. La alta dirección se beneficiará al disponer de datos precisos y oportunos que le permitan optimizar la gestión financiera, mientras que el personal operativo contará con procedimientos estandarizados que faciliten la realización de sus funciones. De igual forma, inversionistas y proveedores verán reforzada la confianza en la solidez financiera de la empresa, al constatar que se cumplen altos estándares de control y transparencia.

Desde una perspectiva académica, la investigación aportará al desarrollo del conocimiento en el campo de la auditoría operativa aplicada a la gestión financiera en empresas comerciales. La metodología propuesta permitirá establecer un marco de evaluación que no solo se ajuste a las necesidades específicas de Importadora AD NAT, sino que también pueda ser replicado en organizaciones con características similares, con lo que se cierra una brecha en el estudio de procesos financieros en el sector de importación y distribución.

Finalmente, la presente investigación se justifica por la necesidad de optimizar y sistematizar la gestión de tesorería en Importadora AD NAT, asegurando que los recursos financieros se administren de forma eficiente y eficaz. La implementación de auditorías operativas y la mejora de los controles internos se perfilan como elementos estratégicos para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en un entorno global en constante evolución.

Proyecciones

La presente investigación se orienta hacia la evaluación de la eficiencia y eficacia de las funciones de tesorería en Importadora AD NAT mediante la aplicación de una auditoría operativa. Se espera que los resultados obtenidos permitan identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera de la empresa, en línea con su proceso de expansión y consolidación como *holding*. A partir de esta auditoría, se prevé alcanzar los siguientes logros:

- Se espera identificar oportunidades de mejora en la administración del flujo de efectivo, garantizando un manejo más eficiente de los recursos financieros de la empresa. Esto permitirá optimizar la planificación de pagos, reducir costos asociados a intereses y mejorar la disponibilidad de liquidez.
- Se busca detectar debilidades en los procesos de pago, conciliaciones bancarias y manejo de fondos, con el objetivo de implementar mecanismos de control que

minimicen riesgos de fraude, errores operativos y pagos indebidos, mejorando así la seguridad y confiabilidad del sistema de tesorería.

- Se pretende evaluar el grado de cumplimiento con normativas contables, fiscales y de control interno aplicables a la gestión de tesorería. Como resultado, se espera reforzar la transparencia en la administración de los recursos financieros y garantizar la alineación con las mejores prácticas del sector.
- A través del análisis de indicadores clave y la implementación de estrategias de mejora, se proyecta proporcionar información más precisa y oportuna para la toma de decisiones en materia financiera, asegurando que la empresa pueda anticiparse a riesgos y optimizar el uso de su capital de trabajo.
- Se espera que, con base en los hallazgos y el enfoque aplicado en esta auditoría operativa de Importadora AD NAT, la metodología utilizada se implemente como un estándar para futuras auditorías dentro de la empresa. Esta metodología no solo será relevante para el presente estudio, sino que se espera que se convierta en una herramienta clave para la evaluación continua de los procesos operativos, financieros y estratégicos en todas las áreas de la organización.

Antecedentes

Con la intención de profundizar en la indagación y respaldar este estudio sobre fundamentos sólidos, se optó por llevar a cabo una revisión de trabajos previos relacionados con la auditoría operativa. En consecuencia, se citarán 16 tesis, tanto de ámbito nacional como internacional, que se encuentran estrechamente ligadas al tema.

Tesis internacionales

Entre los antecedentes internacionales relevantes para este estudio se encuentra, la de (Porras, 2021), titulada auditoría operativa y su influencia en la gestión financiera en las empresas de Pinturas y Solventes, Carabayllo - Lima, 2021. Presentada para la Universidad César Vallejo, para optar por el título de Contador Público.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Determinar de qué manera la auditoría operativa influye en la gestión financiera en las empresas de Pinturas y Solventes, Carabayllo – Lima, 2021.

Además, este autor indica que los objetivos específicos son: Determinar de qué manera la auditoría operativa influye en las decisiones de financiamiento en las empresas de Pinturas

y Solventes, Carabayllo - Lima, 2021. Determinar de qué manera la auditoría operativa influye en las decisiones de inversión en las empresas de Pinturas y Solventes, Carabayllo - Lima, 2021. Determinar de qué manera la auditoría operativa influye en la administración de activos en las empresas de Pinturas y Solventes, Carabayllo - Lima, 2021.

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de carácter aplicado, con un diseño no experimental, transversal, correlacional y descriptivo. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando una muestra para la recolección de datos, se elaboraron dos cuestionarios, los cuales fueron validados mediante el criterio de expertos y aplicados a través de encuestas. Con esto se procura dar respuesta al problema de investigación.

De acuerdo con la investigación realizada por la autora, en el apartado de conclusiones señala: que la auditoría operativa tiene un impacto importante en la gestión financiera de las empresas de Pinturas y Solventes en Carabayllo – Lima, 2021. La investigación evidenció que, a mayor aplicación de la auditoría operativa, más eficiente resulta la administración, lo que contribuye significativamente a una mejor gestión financiera."

Entre las recomendaciones que se hicieron al gerente financiero fueron: Contratar una consultora externa que se encargue de ejecutar la auditoría operativa en la empresa. Asimismo, se recomienda que el auditor operativo comience evaluando los procedimientos. Además, se aconseja a la gerencia implementar mejoras y realizar una revisión de los procedimientos actuales para el control de los activos corrientes y no corrientes. (Porrás, 2021, p. 34).

La investigación mencionada guarda relación con el presente estudio, ya que destaca la relevancia de identificar oportunidades de optimización a través de los diagnósticos obtenidos en las auditorías operativas. Esto permite a la empresa focalizarse en los aspectos que inciden en la cantidad, calidad y viabilidad de las mejoras identificadas en el análisis de auditoría.

Por otro lado, la segunda tesis internacional encontrada es la de (Tixi, 2021), titulada Análisis de la eficacia, eficiencia y economía en la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal 3-Salud, Riobamba, período 2019, presentada para la Universidad Nacional de Chimborazo con el objetivo de optar por el grado académico de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

Esta investigación tiene como objetivo general: Analizar la eficacia, eficiencia y economía y su incidencia en la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal 3-Salud, Riobamba, período 2019. Además, los objetivos específicos son: Determinar la eficacia del grado de gestión en el logro de los objetivos de los programas y proyectos bajo la responsabilidad de la institución; explicar la eficiencia en la optimización de los recursos y el

beneficio brindado por la institución; e identificar la economía acorde con el gasto en las cédulas de ingresos, egresos y disposiciones generales en el presupuesto asignado a la institución.

El estudio empleó una metodología con un enfoque mixto la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: Encuestas, cuestionarios y la entrevista, con estos elementos se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

En relación con el objeto de estudio (Tixi, 2021) concluyó que: es evidente que la eficacia, eficiencia y economía han sido impactadas negativamente debido a una inadecuada gestión presupuestaria de parte de la Coordinación Zonal 3-Salud, lo que impide alcanzar un rendimiento óptimo para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Con base en los resultados obtenidos, la autora considera pertinente recomendar lo siguiente:

Trabajar con armonía entre los indicadores que son eficacia, eficiencia mediante el mejoramiento de los procesos internos en cuestión de ejecución del plan anual operativo además de solicitar el cumplimiento en su totalidad del presupuesto designado para esta entidad lo cual favorecerá a llenar las expectativas de cumplimiento de objetivos estratégicos. (Tixi, 2021, p.52).

En resumen, lo anteriormente expuesto contribuye a esta investigación al analizar cómo la ejecución presupuestaria afecta la eficiencia y sostenibilidad financiera. La identificación de deficiencias en la planificación y asignación de recursos sirve como referencia para evaluar la gestión de tesorería, mientras que las recomendaciones sobre control del gasto ayudan a optimizar el flujo de efectivo y fortalecer la administración financiera.

De manera similar, **la tercera tesis internacional** consultada es la de (Márquez, 2023), la cual lleva por nombre Modelo de auditoría del Área de Tesorería para la Empresa FRAMAN S.A.S, presentada para la Universidad de Santander UDES.

Esta investigación tiene como objetivo general: Diseñar una propuesta de supervisión interna para el departamento de tesorería en la compañía FRAMAN S.A.S utilizando datos financieros y contables. Los objetivos específicos son: Diagnosticar las posibles áreas de oportunidad presentes en el control interno del departamento de tesorería de la compañía FRAMAN S.A.S.. Crear el plan de control interno que pueda ser implementado en el departamento de tesorería, para la mejora de la gestión, registro y supervisión de la información. Proponer el plan de mejora integral siguiendo los lineamientos propuestos para fortalecer el control interno para departamento de Tesorería de FRAMAN SAS.

La metodología empleada se caracteriza por ser de tipo cualitativa, la cual, procura encontrar respuesta al problema de investigación, mediante el uso instrumentos de medición como: cuestionarios y el fichaje.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación:

Este análisis revela que la implementación y fortalecimiento de mecanismos de control interno en la estructura operativa de la empresa, desempeñan un papel determinante en la eficiencia con la que se alcanzan metas y se cumplen las funciones específicas establecidas. La capacidad de este enfoque para impactar positivamente en la gestión operativa y estratégica de la empresa FRAMAN S.A.S., resalta la relevancia de la integridad y eficacia en la realización sostenible de sus metas corporativas mediante la implementación de sistemas de control interno.

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, el autor plantea la siguiente recomendación: Es crucial e imprescindible que la dirección valore la importancia de aplicar las mejoras sugeridas para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y efectiva en la empresa. Estas mejoras no solo servirán como una guía útil para su desempeño, sino que también garantizarán la aplicación de controles efectivos. Asimismo, es esencial que se compartan y comuniquen de manera oportuna a las personas que se beneficiarán con esta información. (Márquez, 2023, p.67).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación proporciona un marco de referencia valioso para esta investigación, ya que evidencia la importancia del control interno en la optimización de los procesos financieros y la gestión de activos líquidos dentro de una empresa. A través del análisis detallado de las deficiencias identificadas en FRAMAN S.A.S., se refuerza la necesidad de implementar mecanismos de supervisión, procedimientos estandarizados y un adecuado seguimiento de las operaciones en tesorería para garantizar la confiabilidad y precisión de la información contable y financiera.

Asimismo, las recomendaciones presentadas en este estudio pueden servir como base para el diseño de estrategias de auditoría que permitan evaluar la eficiencia operativa, detectar riesgos y establecer medidas correctivas que fortalezcan la gestión de tesorería en cualquier organización.

En cuanto a la cuarta tesis internacional consultada, es la de (Monsalvo & villa, 2023), titulada Evaluación del sistema de control interno en el área de tesorería de la empresa

inversiones Glana LTDA, realiza para la Universidad Cooperativa de Colombia, optando por la especialización en revisoría fiscal y auditoría integral.

De esta investigación se deriva el siguiente objetivo general: Evaluar los procesos del área de tesorería de la Empresa Inversiones Glana Ltda. Asimismo, se plantean los siguientes son los objetivos específicos: Describir los procesos en el área de tesorería de la Empresa Inversiones Glana Ltda. Identificar los riesgos en los procesos del área de tesorería de la Empresa Inversiones Glana Ltda. Proponer mejora a los procesos en el área de tesorería de la Empresa Inversiones Glana Ltda.

La metodología que se emplea cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la encuesta y la entrevista, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando las autoras indican que:

Con base en el diagnóstico del área de tesorería de INVERSIONES GLANA LTDA, se identificó que los procedimientos son informales y no están documentados. La gerencia es responsable de estructurarlos y comunicarlos al personal, lo cual fortalecería el sistema de control. La aplicación de una matriz y controles adecuados permitiría prevenir fraudes y mejorar la confiabilidad del proceso.

Con base en lo expuesto previamente, las autoras sugieren las siguientes recomendaciones a realizarse:

Sugerimos trasladar parte del riesgo al conductor, teniendo en cuenta que hoy existen plataformas digitales donde pueden recibir los anticipos sin necesidad de efectivo y minimizar el riesgo de fraude u hurto. Que la persona a cargo de los pagos en efectivo tome una póliza de seguros de manejo y cumplimiento para blindar a la empresa por pérdida del dinero. Recomendamos establecer como política contratar a transportadores que tengan cuentas bancarias y así llegar al 100% de pagos mediante transferencias, las cuales son más rápidas y seguras. Se sugiere diseñar e implementar los manuales de funciones para ser entregados y socializados con cada uno de los colaboradores. El área de tesorería debe establecer arquezos de caja de manera semanal con el objeto de comprobar que este contabilizado todo el efectivo recibido y pagado, por tanto, el saldo de caja corresponda a lo que se encuentre físicamente en efectivo, cheques o comprobantes. (Monsalvo & Villa, 2023, p 29).

Finalmente, este estudio es de gran utilidad para esta investigación, ya que brinda estrategias concretas para fortalecer el control interno y la seguridad en la gestión del efectivo.

La implementación de medidas de control permitiría minimizar riesgos de fraude, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la confiabilidad de la información financiera. Además, establecer manuales de funciones contribuiría a una gestión más estructurada y segura, alineada con las mejores prácticas de tesorería.

En este sentido la quinta tesis internacional consultada es la de (Esquivel, 2022), con el tema de Control interno y gestión financiera en colaboradores de una empresa Comercial de Jesús María, Lima 2022, realiza para la Universidad Peruana de las Américas optando por el título de Licenciatura.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre Control Interno y Gestión Financiera en colaboradores de una empresa comercial de Jesús María, Lima 2022. Los siguientes objetivos específicos de esta investigación son: Determinar la relación entre ambientes de control y gestión financiera en colaboradores de una empresa comercial de Jesús María, Lima 2022. Determinar la relación entre evaluación de riesgos y gestión financiera en colaboradores de una empresa comercial de Jesús María, Lima 2022. Determinar la relación entre actividades de control y gestión financiera en colaboradores de una empresa comercial de Jesús María, Lima 2022.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes: instrumentos: observación, entrevista, encuesta, y revisión documentaria se procura encontrar la respuesta al problema de investigación.

La conclusión que responde al objetivo de esta investigación indica que hay una relación entre la evaluación de riesgos y la gestión financiera en los colaboradores de una empresa comercial ubicada en Jesús María, Lima, durante el año 2022. Esta relación se evidencia a través de un coeficiente de correlación de Pearson de 0,457, con un nivel de significancia del 0,01.

A la luz de los aspectos analizados con anterioridad, el autor considera oportuno formular las siguientes recomendaciones:

Se debe implementar normas más exigentes para el desarrollo de sus operaciones con el fin fortalecer aún más el control interno con la finalidad de tener más claridad en todos los procesos o actividades con el fin de obtener una buena gestión financiera en la entidad. (Esquivel, 2022, p.51).

Para finalizar, esta investigación proporciona un marco de referencia para esta investigación ya que propone como mejorar el control interno en el área de tesorería. La implementación de normas más exigentes fortalecería la transparencia y eficiencia en los

procesos financieros, reduciendo riesgos y optimizando la gestión de los recursos de la empresa. Además, estas medidas permitirían una mejor toma de decisiones basada en información clara y confiable, lo que contribuiría a una administración más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

A su vez la sexta tesis internacional consultada es la de (Flores, 2023) con el tema Control interno y su impacto en la gestión de tesorería del sector certificaciones de calidad. La realiza para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, y opta por el grado de profesional de Contador Público.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Determinar de qué manera el control interno impacta en la gestión de tesorería en el sector de certificación de calidad en el distrito del Callao, año 2022. (Flores, 2023, p.61). y los siguientes objetivos específicos: Determinar de qué manera el control interno impacta en la gestión de pagos en el sector de certificación de calidad en el distrito del Callao, año 2022. Determinar de qué manera el control interno impacta en la gestión de cobros en el sector de certificación de calidad en el distrito del Callao, año 2022. Determinar de qué manera el control interno impacta en la gestión de excedentes y faltantes de tesorería en el sector de certificación de calidad en el distrito del Callao, año 2022.

La conclusión que permite dar respuesta al objetivo planteado en esta investigación se presenta en el momento en que el autor señala que:

Con base en los estudios realizados y el análisis mediante la prueba Chi-cuadrado, se concluye que el control interno influye de manera positiva y significativa en la gestión de pagos dentro del sector de certificaciones de calidad en el distrito del Callao durante el año 2022. Los resultados reflejan que los encuestados consideran esencial implementar y supervisar adecuadamente las medidas de control para alcanzar una gestión de pagos eficiente. Además, las encuestas revelan que muchas empresas optan por extender los plazos de pago a sus proveedores como estrategia para mejorar su liquidez. No obstante, también se identificaron casos de retrasos en los pagos y errores en la documentación de respaldo, lo cual se relaciona con deficiencias en el sistema de control interno.

A partir del análisis realizado, el autor considera oportuno proponer las siguientes recomendaciones:

En relación con el objetivo general se recomienda que las empresas del sector de certificación de calidad del distrito del Callao implementen los componentes y principios que forman parte del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013, de esta manera,

las empresas tendrán un marco claro de actuación para lograr una gestión eficiente y eficaz en los procesos de la tesorería, es importante evaluar el costo/beneficio de contar con un profesional especializado en COSO. Asimismo, se debe buscar que el control interno forme parte de la cultura organizacional y de la estrategia empresarial. (Flores, 2023, p.138).

Finalmente, las conclusiones de (Flores, 2023) son valiosas para esta investigación, ya que resaltan el impacto del control interno en la gestión de tesorería. Su estudio respalda la necesidad de medidas supervisadas para reducir riesgos como retrasos y errores en pagos. Además, recomienda el modelo COSO 2013 para fortalecer los procesos, mejorar la liquidez y optimizar la toma de decisiones en Importadora AD NAT.

La séptima tesis internacional revisada fue desarrollada por (Baltazar, 2021), con el tema Implementación del control interno en el área de proyectos de la empresa de Servicios C & A, S.A.C., del distrito de los Olivos, la realiza para la Universidad de Ciencias y Humanidades de Perú, y opta por el grado académico de profesional de Contador Público.

Según (Baltazar, 2021), el objetivo general es: Determinar la relación que existe entre la implementación del control interno y la eficiencia del área de proyectos de la Empresa de Servicios C & A S.A.C., del distrito de Los Olivos durante el año 2013. Asimismo, planteó los objetivos específicos que de seguido se detallan: Determinar la relación que existe entre el componente Ambiente de Control y el Proceso de Cotización de la Empresa de Servicios C & A S.A.C del distrito de Los Olivos durante el año 2013. Determinar la relación que existe entre el componente Evaluación de Riesgos y el Proceso de Valorización de la Empresa de Servicios C & A S.A.C del distrito de Los Olivos durante el año 2013.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de cuestionarios, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Con respecto a las conclusiones, el autor señala:

Lo fundamental que es establecer los mecanismos de control en el área de proyectos con el fin de garantizar el cumplimiento adecuado de cada una de sus fases, así como realizar un seguimiento continuo de su ejecución. Asimismo, se concluye que un entorno laboral favorable contribuye a optimizar el proceso de cotización. Finalmente, una mejora en la evaluación de riesgos favorecerá el proceso de valorización del proyecto, al permitir la identificación oportuna de amenazas que puedan afectar su progreso.

Producto del trabajo realizado el autor recomienda: Implementar un control en el área de proyectos para identificar y prevenir los riesgos, también se debe tomar en cuenta el ambiente

de control en la empresa, para evitar continuar con una metodología que no ayuda a desarrollar las labores. (Baltazar, 2021, p.48).

Finalmente, se considera que la implementación fue bastante amplia para el área de proyectos de la empresa por el motivo de que las empresas que brindan estos servicios no lo realizan, lo cual se constituye en un valioso insumo para la investigación que se desarrolla.

A continuación, la octava tesis internacional consultada la hizo (Mendoza, 2021), para la Universidad Continental bajo el título Auditoría operativa en el área de recursos humanos para mejorar la eficiencia del personal de la empresa ECOPSEM y es para optar por el grado académico de bachillerato en contabilidad.

De la tesis anterior se desprende el siguiente objetivo general: Determinar de qué manera la auditoría operativa influye en el área de recursos humanos para mejorar la eficiencia del personal de la empresa minera ECOPASEM, y los siguientes objetivos específicos: Identificar las características que presenta la auditoría operativa en el área de recursos humanos para mejorar la eficiencia del personal de la empresa ECOPASEM, y determinar de qué manera la auditoría operativa influye en el desempeño del personal de la empresa Ecopasem para mejorar la eficiencia del personal.

Esta autora aplicó una metodología cuantitativa, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta y cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. De la que se obtiene la siguiente conclusión:

La toma de decisiones es uno de los aspectos más importantes para poder generar beneficios económicos. Los trabajadores, al no tener asesoramiento y conocimiento de algunos factores, llegan a caer en las malas decisiones que a la larga no les traen beneficios. También se hace la siguiente recomendación:

Evaluar todas las posibles consecuencias de cada una de las decisiones que se van a tomar, ya que en el mundo de los negocios se exige una aplicación cada vez más eficiente de la información disponible. Si bien cada decisión tomada genera un aprendizaje, lo ideal es tomarlas utilizando todas las herramientas a nuestro alcance y abarcar un panorama más amplio. (Mendoza, 2021, p.70).

Esta investigación aporta un valor significativo a esta tesis, ya que resalta la importancia de la toma de decisiones informadas en el ámbito financiero. En el área de tesorería, las decisiones sobre la gestión de liquidez, pagos y financiamiento tienen un impacto directo en la estabilidad económica de una organización. La falta de asesoramiento y conocimiento adecuado puede llevar a errores que afecten la rentabilidad y el cumplimiento de las

obligaciones financieras. Por ello, es fundamental evaluar todas las posibles consecuencias de cada decisión, utilizando herramientas de análisis financiero y control interno para mejorar la eficiencia en la administración de los recursos.

Tesis nacionales

La primera tesis nacional consultada fue la de (Alfaro & Paniagua, 2022). Titulada Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021, presentada para la Universidad de Costa Rica, en la modalidad de trabajo de graduación para optar por el título de Contador Público.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Evaluar la efectividad del control interno en las áreas de plataforma de servicios y tesorería de la Municipalidad de Zarcero y los siguientes objetivos específicos: Identificar las medidas de control interno aplicadas en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, considerando los procedimientos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarcero. Contrastar la ejecución de los controles internos establecidos para las áreas funcionales seleccionadas con los procedimientos aprobados, por medio de la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, en la Municipalidad de Zarcero. Emitir un informe final de auditoría, en el que se enumeren las conclusiones y recomendaciones derivados del análisis y pruebas efectuadas para la evaluación de los mecanismos de control interno, en las áreas funcionales seleccionadas de la Municipalidad de Zarcero.

Los autores de esta investigación llegaron a la conclusión de que establecer un control interno sólido en las áreas de servicios y tesorería, no solo mejora la eficiencia en la gestión de los recursos, sino que también fortalece la confianza en la administración municipal.

Entre las recomendaciones brindadas por los investigadores al concejo municipal se les indicó que:

Es necesario crear un manual de procedimientos para el área de tesorería de la municipalidad, establecer políticas para que los manuales sean actualizados periódicamente, realizar controles para asegurarse que se están cumpliendo las políticas de la manera adecuada y realizar un plan de capacitaciones con relación a las actualizaciones de los nuevos reglamentos y políticas. (Alfaro & Paniagua, 2022, p.309).

Esta investigación es útil para esta investigación ya que destaca la importancia del control interno en la gestión financiera. Sus recomendaciones sobre manuales de

procedimientos, actualización de políticas, controles efectivos y capacitaciones sirven como referencia para evaluar y mejorar los procesos de tesorería, reforzando la necesidad de una auditoría operativa eficiente.

En este contexto la segunda tesis nacional consultadas es la de (González & Guzmán, 2022). Titulada Propuesta para la evaluación de la estructura de control interno de Leaho Refrigeración Industrial S.A., mediante la aplicación de la matriz de riesgo de COSO III, que facilite la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos. Se desarrolló para la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, específicamente en la sede de Atenas, en 2022. El objetivo general de esta tesis es: Proponer un manual de procedimientos que fortalezca el control interno de la empresa, orientado hacia la eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos. Los objetivos específicos son: Evaluar el nivel de riesgo presente en la metodología de control interno aplicada en la empresa Leaho Refrigeración Industrial S.A. para identificar los puntos de mejora. Proponer una herramienta documental y matrices que permita mejorar la eficiencia y la eficacia del control interno en Leaho Refrigeración Industrial S.A. Plantear un plan de seguimiento en el uso de la herramienta documental y matrices que garantizan la comprensión y correcta utilización por parte de los colaboradores involucrados.

El enfoque utilizado en esta investigación es el cualitativo, que, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta y cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. En cuanto a las conclusiones los autores mencionaron que:

Se enfatiza la urgencia de establecer un sistema de control interno alineado con las actividades de la empresa, con el objetivo de fortalecer la eficiencia y efectividad de su gestión. Asimismo, se concluye que la adopción de la matriz de riesgos COSO III no solo resulta factible, sino que es fundamental para el desarrollo y la capacidad de adaptación de la empresa frente a un entorno competitivo y cambiante.

Las recomendaciones realizadas a gerencia fueron: Elaborar y comunicar los manuales de funciones y responsabilidades para que los funcionarios tuvieran definidas y claras sus funciones y se puedan realizar evaluaciones de desempeño de estos. También diseñar e implementar mejoras en el sistema de control interno relacionadas con las cuentas por pagar y por cobrar a los proveedores con el fin de garantizar un adecuado manejo y control. (González & Guzmán, 2022, p.103).

Esta investigación brinda un marco de referencia valioso, ya que resalta la importancia de un sistema de control interno bien estructurado para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión financiera. La aplicación de la matriz de riesgo COSO III resulta relevante para la

presente investigación, ya que permite identificar y mitigar riesgos en la tesorería, asegurando un manejo adecuado de los recursos financieros. Además, las recomendaciones sobre la elaboración y comunicación de manuales de funciones y responsabilidades pueden servir como base para definir procesos claros en tesorería, facilitando la evaluación del desempeño del personal y fortaleciendo la gestión de pagos y cobros, aspectos fundamentales en nuestra auditoría operativa.

De igual manera la tercera tesis nacional consultada es la de (Zamora, 2023), Titulada Implementación del Proceso de Auditoría Operacional en la Empresa CORICAFÉ, S.A. durante el II Cuatrimestre de 2023, para la Aplicación en la Línea de Producción del Beneficio Seco de Café, presentada la Universidad Internacional de las Américas para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación es: “Implementar el proceso de auditoría operacional en la empresa CORICAFÉ, S.A., durante el II Cuatrimestre de 2023, para su aplicación en la línea de producción del Beneficio Seco de Café”. Y sus objetivos específicos son: Identificar las características de los principales procesos que se aplican en el Beneficio Seco de Café de la empresa Coricafé. Diagnosticar los mecanismos de control interno implementados en los procesos que se ejecutan en el Beneficio Seco de Café de la empresa Coricafé, durante el II Cuatrimestre 2023. Diseñar una metodología de auditoría operacional a aplicar en las diferentes áreas del Beneficio Seco de Café de la empresa Coricafé, con el propósito de fomentar procesos que se ejecuten con eficiencia, eficacia y economía.

Se utilizó un enfoque cuantitativo que, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la encuesta y la entrevista, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Las conclusiones presentadas por la autora indican que: En términos generales, el personal del beneficio seco, incluyendo tanto a supervisores como a operarios, no demuestra una adecuada conciencia sobre la relevancia de seguir los procedimientos definidos por la empresa para garantizar un funcionamiento eficiente. Además, se evidencia la ausencia de un programa de capacitación que facilite la comprensión de los manuales administrativos de CORICAFÉ, lo que genera un desconocimiento respecto a la forma correcta de realizar las labores en dicho proceso.

Las conclusiones presentadas por la autora indican que: Realizar una revisión de los procesos que se ejecutan en el beneficio de café, de forma tal que se propicie que los procesos establecidos se ejecuten con criterios de eficiencia, eficacia y economía, considerando, entre

otros asuntos, tiempos de duración, recurso humano requerido, materiales que se utilizan, las distancias de traslado de una maquinaria a otra. (Zamora, 2023, p.136).

Esta investigación es de bastante enriquecedora para esta investigación , ya que evidencia la importancia del cumplimiento de los procedimientos establecidos dentro de una organización para garantizar eficiencia, eficacia y economía en la gestión operativa. Al igual que en el beneficio seco de café analizado por (Zamora, 2023), en el área de tesorería es fundamental que los colaboradores comprendan y apliquen correctamente los procedimientos internos para minimizar riesgos y optimizar recursos. Además, la falta de capacitación identificada en la investigación refuerza la necesidad de contar con planes de formación específicos para mejorar el conocimiento y cumplimiento de las funciones en tesorería.

Asimismo, la cuarta tesis nacional consultada es la de (Araya et al.,2021), titulada Propuesta de mejora del sistema de control interno, en las áreas de Tesorería y Contraloría de la empresa Instacredit, S.A., realizada para la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología optando por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general según (Araya et al.,2021): Diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno, por medio del análisis de la situación actual de la empresa y la aplicación de COSO 2013, que permita apoyar la gestión en las áreas de Tesorería y Contraloría de la empresa Instacredit, S.A. Y según los autores estos son los objetivos específicos: Definir los conceptos teóricos más relevantes de control interno, así como un análisis de la industria financiera no regulada en la cual opera Instacredit en Costa Rica. Identificar los procedimientos y políticas más importantes de las áreas de Tesorería y Contraloría de Instacredit, S.A., así como describir los componentes de control que posee la compañía para identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos en el desarrollo de las actividades de las áreas en estudio. Analizar el sistema de control interno que posee la compañía en las áreas de Tesorería y Contraloría con base en los criterios que establece COSO 2013, con el fin de delimitar los elementos esenciales a trabajar para mejora del control interno en dichas áreas. Diseñar la propuesta de mejora del sistema de control interno en las áreas de Tesorería y Contraloría de la empresa Instacredit, S.A. con base en COSO 2013. Formular las conclusiones resultantes del estudio realizado y emitir las recomendaciones de los principales hallazgos encontrados, por medio de la propuesta realizada.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta y cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Los autores señalan en sus conclusiones que: A partir del análisis realizado, en el capítulo 4 se formuló una propuesta para mejorar el sistema de control interno en las áreas de Contraloría y Tesorería, basada en los principios y enfoques establecidos por el marco COSO 2013. Esta propuesta busca reforzar aspectos clave como el ambiente de control, la gestión de riesgos, las actividades de control, así como los procesos de información, comunicación y supervisión.

Para lo anterior: Se recomienda a la administración, realizar un análisis de la afectación que pueden tener cambios organizacionales o estructurales en el sistema de control interno; para realizar una oportuna identificación de riesgos y la continuidad e implementación de nuevos controles que mitiguen dichos riesgos. (Araya et al.,202, p.157).

Esta investigación proporciona un marco de referencia valioso para esta tesis porque permite comprender la aplicación del modelo COSO 2013 en la mejora del control interno dentro de esta área. Su análisis destaca la importancia de fortalecer el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información, la comunicación y el monitoreo, aspectos fundamentales en una auditoría operativa.

Además, las recomendaciones sobre el análisis de afectaciones por cambios organizacionales y la implementación de controles para mitigar riesgos pueden servir como base para proponer mejoras en la gestión de tesorería dentro de esta investigación, asegurando un enfoque preventivo y correctivo en la identificación y tratamiento de riesgos financieros.

La quinta tesis nacional consultada es la de (Valverde, 2024), con el tema Comprobar la eficiencia y actualización de los manuales de control interno de la empresa Centro Autotal S.A en el área financiera y administrativa en el mes de diciembre 2023, la realizan para la Universidad San Marcos optando por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar la actualización de los manuales de control interno a través de una revisión en las exigencias que posee la empresa Centro Autotal S.A en el año 2023 con la finalidad de tener un buen control del área financiera y del área administrativa. Los siguientes objetivos específicos según el autor son: Revisar los manuales de control interno y los procesos del área financiera y del área administrativa. Conocer los procesos que ejecutan en control interno la empresa Centro Autotal S.A en el periodo del 2020 al 2022. Identificar los procedimientos que se realizan en el área financiera y el área administrativa en cuanto a control interno.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: observación, entrevista, encuesta, y revisión documentaria se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación:

Los manuales de control interno no han sido actualizados y únicamente se dispone de una hoja con procedimientos generales, lo que complica la identificación de los procesos adecuados para cada área sujeta a revisión.

Para lo anterior, recomiendan: Crear los manuales de control interno para las áreas financiera y administrativa, ya que, al poseer solo una hoja con los procesos básicos, no cumple la exigencia de la empresa. (Valverde Solano, 2024, p.87).

Para finalizar, esta investigación resulta de gran utilidad, ya que evidencia la importancia de contar con manuales de control interno actualizados en las áreas financieras y administrativas. Además, indica que la falta de procedimientos claros y documentados puede generar deficiencias en la gestión y control de los procesos, lo que afecta directamente la eficiencia y seguridad en la tesorería.

A su vez la sexta tesis nacional consultada es la de (Robles, 2023), con el tema Análisis de un adecuado control interno dentro del área contable de Time Square Travel Agency S.A en los últimos 6 meses del año 2022, la realizan para la Universidad San Marcos optando por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general: Evaluar el control interno de los procesos contables de Time Square Travel Agency S.A evidenciando la correcta aplicación de los procedimientos contables, mediante la revisión de los procesos involucrados de los últimos seis meses del año 2022. Los siguientes objetivos específicos de esta investigación son: Verificar los procedimientos manuales contables que se desarrollan contra los procesos automatizados que utiliza la empresa, para poder comparar aspectos positivos y negativos. Revisar las normativas contables que se están aplicando en Time Square Travel Agency para validar su correcta aplicación, por medio de entrevista al contador de la empresa. Valorar la información sobre la calidad del desempeño del control interno en el tiempo adecuado, el diseño y la operación de los controles utilizados mediante encuestas realizadas al personal del área contable.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: observación, entrevista, encuesta, y revisión documentaria se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación:

La empresa Time Square Travel Agency carece de un sistema de control interno sólido que le facilite detectar las debilidades presentes en el sistema contable que actualmente emplea.

Para lo anterior se recomienda: Iniciar por realizar un plan de control interno, en donde el principal objetivo sea identificar las debilidades de la empresa, y del sistema contable que se utiliza, para esto se tiene un lapso de 1 mes y está dirigido a la alta gerencia”. (Robles, 2023, p.84).

Para finalizar, en esta investigación se diagnosticó la importancia de un sistema de control interno sólido en la gestión financiera de una empresa. La conclusión presentada por (Robles, 2023) resalta cómo la ausencia de controles adecuados puede generar deficiencias en el sistema contable, lo cual es un aspecto relevante en el análisis de las funciones de tesorería. Además, la recomendación de elaborar un plan de control interno orientado a identificar debilidades en la empresa y su sistema contable puede servir como referencia para diseñar estrategias que mejoren la eficiencia y seguridad en la administración de los recursos financieros dentro del área de tesorería.

La séptima tesis nacional consultada fue desarrollada por (Castro, 2020), al abordar el tema Estrategia para el mejoramiento del control interno y gestión contable del Inventario de la Cruz Roja Costarricense, la realiza para la Universidad San Marcos y opta por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

De esta investigación se desprende el objetivo general: Mejorar un modelo de gestión contable y control de inventario de la Cruz Roja Costarricense, mediante el estudio de procesos contables del inventario de las diversas actividades que desarrolla la compañía, con la finalidad de mejorar el modelo actual. Los objetivos específicos se refieren a: Puntualizar y evaluar las actividades desarrolladas por la empresa, el modelo contable y los procedimientos de control interno aplicados al inventario, que permiten diagnosticar su operación actual. Proponer una estrategia para el modelo de gestión contable y control interno del inventario mediante un programa de mejoramiento con base en la normativa vigente. Corregir el modelo actual de gestión contable y control de inventario, mediante el desarrollo de una aplicación tecnológica.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de investigación departamental y entrevistas, analiza y busca respuesta al problema de investigación.

En la conclusión, el autor señala: Los procesos operativos carecen de una adecuada documentación, lo cual representa un riesgo en caso de rotación o incorporación de nuevo personal, ya que podría impactar negativamente áreas fundamentales para el buen funcionamiento del sistema de control interno y para garantizar que la gerencia reciba información precisa y oportuna para la toma de decisiones. Los manuales y políticas sugeridos incluyen un formato unificado que debe ser completado por los responsables designados, permitiendo a la Gerencia su análisis y supervisión para una correcta implementación.

Producto de los resultados obtenidos, el investigador recomienda: Aplicar el modelo propuesto, iniciando con las políticas de ventas, compras y gestión de cobro, a efecto de fortalecer la estructura, establecer parámetros para los colaboradores y crear las bases para la consecución de los objetivos institucionales. Además, implementar el desarrollo de los indicadores clave propuestos para medir el progreso de la compañía hacia el logro de las metas definidas, de esta forma se podrá obtener mayor visibilidad de la situación actual para la toma de decisiones y definir planes de acción para el futuro. Implementar un plan de capacitación por medio de talleres para todo el personal involucrado en los procesos del modelo propuesto, con el fin de facilitar su implementación, lo cual beneficiaría directamente a la empresa. (Castro, 2020, p.86).

Los resultados de esta tesis son fundamentales para la investigación que se realiza, dado que resalta la importancia de la documentación de procesos operativos como un elemento clave para el control interno y la toma de decisiones. En el contexto de la tesorería, la falta de procedimientos estandarizados puede generar riesgos en la gestión de pagos, cobros y flujo de efectivo, afectando la eficiencia y seguridad de las operaciones financieras.

Finalmente, la octava tesis nacional consultada es la de (Abarca, 2024), titulada Propuesta de estrategias en el sistema de control interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S. A, durante el año 2023, realizada para la Universidad San Marcos, opta por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar el Sistema de Control Interno en la gestión de inventarios para la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A, a través de un diagnóstico de las actividades desempeñadas, con la finalidad de proponer mejoras en los procedimientos y procesos aplicables en la gestión del inventario, en el año 2023. Y sus objetivos específicos son:

Identificar si la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A en el 2023 aplica el control interno en su sistema de inventarios. Diagnosticar las actividades sobre las cuales gira el proceso de inventarios de la empresa, identificando riesgos y debilidades que afectan dicho proceso diseñar una propuesta de control interno, que se adapte a las necesidades de la empresa, mejorando el control, eficacia y eficiencia en su sistema de inventarios.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: observación, entrevista, encuesta, y revisión documentaria se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

A raíz de lo anterior se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación: A través del estudio efectuado y del análisis de las actividades, se identificó que la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A. presenta debilidades en sus procesos operativos vinculados al manejo del sistema de inventario de mercaderías. Los instrumentos de investigación aplicados evidencian que no existen actividades de control interno claramente definidas. Por ello, para subsanar estas deficiencias y reducir los riesgos asociados, se recomienda que la Administración adopte las sugerencias planteadas en la investigación, con el propósito de mejorar los procedimientos operativos.

Para lo anterior el autor, recomienda: Se emite como recomendación a la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., en especial al Gerente Comercial, el establecimiento de políticas de control interno en el sistema de inventarios, que solventen las necesidades administrativas y operativas, que permitan mejorar el desempeño y den seguridad razonable del cumplimiento de los controles que se establezcan, por lo tanto, se recomienda tomar en cuenta las propuestas planeadas, además del establecimiento de metas a corto y mediano plazo, que contribuyan al logro de los objetivos. (Abarca, 2024, p. 84).

Para concluir, esta investigación resulta de gran utilidad, ya que pone en evidencia la importancia del control interno en los procesos operativos de una empresa. La recomendación de establecer políticas de control interno también se alinea con el propósito de la presente investigación, pues resalta la necesidad de implementar medidas que aseguren el cumplimiento de los procedimientos y reduzcan los riesgos asociados a la falta de controles adecuados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como propósito proporcionar al lector una base teórica clara que le ayude a entender mejor el estudio. Para ello, se presentan conceptos y definiciones clave que servirán de guía a lo largo de la investigación. Se abordarán, en primer lugar, términos vinculados con la auditoría, especialmente con la auditoría operativa, con el objetivo de ofrecer una visión general sobre su aplicación en el contexto estudiado. Esta fundamentación teórica no solo orienta el desarrollo del trabajo, sino que también permite una mejor interpretación del enfoque adoptado y del lenguaje técnico utilizado.

Auditor

“El auditor es el profesional encargado de revisar los libros contables de una empresa. Esto, con el objetivo de corroborar que los registros correspondan con la actividad efectivamente realizada por la firma”. (Westreicher, s. f.).

La definición resalta su función principal, asegurarse de que los registros contables reflejen fielmente las operaciones de la empresa. Sin embargo, además de revisar y verificar los registros, el auditor también tiene la responsabilidad de evaluar la efectividad de los controles internos y detectar posibles áreas de mejora dentro de la empresa. De esta forma, no solo se garantiza la precisión de los informes financieros, sino que también se contribuye a la eficiencia y transparencia de la organización.

Auditor interno

“El auditor interno es contratado por la empresa auditada. Por ejemplo, para que evalúe periódicamente distintas áreas o departamentos de la organización” (Westreicher, s. f.). La definición es correcta en términos generales, pero podría enriquecerse agregando que el auditor interno no solo evalúa áreas o departamentos, si no que su enfoque no se limita únicamente a la emisión de informes financieros, puesto que abarca la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo dentro de la organización.

Auditor externo

El auditor externo es contratado por un tercero. Por ejemplo, por la autoridad recaudadora de impuestos que busca asegurarse que la organización auditada ha declarado debidamente sus ingresos y egresos y pagará los tributos que le corresponden. (Westreicher, s. f.).

La definición resalta un aspecto clave del auditor externo, su independencia de la organización auditada. Esto es fundamental porque garantiza objetividad en la revisión de los estados financieros y en la verificación del cumplimiento de las obligaciones tributarias. Sin embargo, también podría mencionarse que los auditores externos no solo son contratados por entidades gubernamentales, sino también por inversionistas, bancos y otros interesados que buscan asegurarse de la transparencia financiera de una empresa.

Las afirmaciones de (Westreicher, 2020), son acertadas, ya que la auditoría externa e interna tienen objetivos y enfoques distintos. Por ello es importante entender estas diferencias, a continuación, se detallan las más relevantes en la Imagen N.º 1

Imagen N.º 1 auditoría interna vrs. auditoría externa

AUDITORIA INTERNA VRS AUDITORIA EXTERNA		
Característica	Auditor Interno	Auditor Externo
Objetivo principal	Evaluar y mejorar los procesos y controles internos de la empresa.	Verificar la razonabilidad de los estados financieros y su cumplimiento con normativas.
Dependencia	Es empleado de la empresa y reporta a la alta dirección o comité de auditoría.	Es independiente de la empresa y es contratado para realizar la auditoría.
Alcance del trabajo	Evalúa riesgos, controles internos, eficiencia operativa y cumplimiento de políticas.	Se enfoca en la información financiera y su conformidad con normas contables.
Normas que rigen su trabajo	Se basa en normas de auditoría internas	Se rige por normas internacionales de auditoría externa (E), NIIF, NIA).
Enfoque	Preventivo y correctivo, ayudando a mejorar procesos internos.	Detective y correctivo, revisando información financiera para dar una opinión.

Fuente: Elaboración propia

Rol del auditor

Como señala la norma ISO 19011 el rol del auditor en una auditoría es evaluar si las actividades de la organización cumplen con los requisitos definidos, como políticas, normativas y estándares aplicables. Para ello, el auditor debe cumplir con:

- Planificar y preparar la auditoría: Asegurarse de que el alcance, los objetivos y los criterios de la auditoría sean claros y estén alineados con las necesidades de la organización

- Observar y recopilar evidencia: Utilizar métodos como entrevistas, revisiones documentales y observación directa para recolectar información relevante.
- Analizar y evaluar la evidencia: Determinar si los sistemas de gestión cumplen con los requisitos establecidos, detectando posibles no conformidades y áreas de mejora.
- Comunicar hallazgos: Informar los resultados de manera clara, imparcial y profesional al equipo auditado y a las partes interesadas. Además, la norma habla de la importancia de las competencias del auditor, que incluyen conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y la capacidad de analizar e interpretar datos de manera rigurosa.

Principios y cualidades éticas del auditor:

Según la norma ISO 19011, las principales y más relevantes características de un auditor en relación con la ética profesional son las siguientes:

Integridad

Quienes desempeñan el papel de auditores deben ser honestos, diligentes, responsables y cumplir a cabalidad con todos los requisitos legales que este cargo exige, mostrarse competentes y no dejarse influenciar por nada ni nadie mientras están auditando.

Imparcialidad

Una característica importante es que el auditor debe evitar conflictos de interés que puedan comprometer el juicio del auditor. Debe asegurar que toda la información obtenida durante la auditoría sea manejada de manera discreta y protegida contra usos indebidos y tratar con consideración a las personas y procesos auditados, fomentando una relación profesional y ética.

Confidencialidad

Uno de sus principios debe ser el manejo y la seguridad de la información, la discreción es algo muy importante mientras está realizando la auditoría, pues durante este proceso adquiere bastante información que debe ser protegida.

Ser profesional

El auditor debe ejercer su juicio profesional y habilidades técnicas con diligencia y responsabilidad, aplicando los estándares adecuados y los procedimientos de auditoría apropiados. Debe actuar con competencia, evitando realizar auditorías fuera de su área de conocimiento o experiencia.

Respeto por las personas

Otra característica del auditor es que debe interactuar con las personas auditadas de manera respetuosa y profesional, fomentando un ambiente de colaboración. Es importante mostrar consideración por los procesos y personas involucradas en la auditoría.

Transparencia en la comunicación

El auditor debe ser claro, preciso y veraz al comunicar los resultados de la auditoría, destacando las conclusiones de forma objetiva y basada en evidencia. También, debe ser capaz de explicar los hallazgos de manera comprensible, evitando ambigüedades.

Después de conocer el rol del auditor y los diferentes tipos de auditores, es fundamental comprender los distintos tipos de auditoría que pueden llevarse a cabo según su alcance y propósito. Además, cada auditoría sigue un proceso estructurado que se desarrolla en diversas fases, permitiendo una evaluación ordenada y sistemática.

Auditoría

Es una técnica y se plantea esto a partir de cotejar sus elementos teórico-prácticos, con la definición que se maneja de técnica como un conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. La auditoría sin lugar a dudas (sic) incorpora un conjunto de algoritmos (cómo) y de recursos (medios) utilizados para evaluar un objeto de estudio. (Sánchez, 2021, p.55).

La auditoría se entiende como un conjunto de procedimientos que un profesional lleva a cabo con el objetivo de verificar si una empresa está cumpliendo adecuadamente con sus procesos, ya sean estos estipulados por leyes, normativas o políticas internas y de control. El auditor no puede emitir juicios de manera arbitraria, sino que debe usar un conjunto de métodos y herramientas para realizar una evaluación detallada de lo que está siendo analizado.

En el contexto de esta investigación, resulta esencial definir qué es la auditoría, ya que será la herramienta principal para el análisis. Se utilizarán diversas metodologías con el fin de obtener resultados precisos y formular recomendaciones que ayuden a la empresa auditada a mejorar en áreas específicas. Generalmente, las auditorías se llevan a cabo en plazos establecidos, como semestrales, trimestrales, cuatrimestres o años, dependiendo de los requerimientos particulares de la empresa.

Por otra parte, de acuerdo con la norma ISO 19011: La auditoría es el “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (3.3) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (3.2).”

La cita de la norma ISO 19011 destaca la rigurosidad y objetividad del proceso de auditoría, subrayando su carácter sistemático e independiente. La obtención de evidencias y su evaluación objetiva son fundamentales para determinar si se cumplen los criterios establecidos, lo que garantiza que los resultados de la auditoría sean confiables y basados en hechos verificables.

Tipos de auditoría

Auditoría financiera

La auditoría financiera se enfoca en los estados financieros con el objetivo de dar una opinión por parte del auditor sobre la razonabilidad de ellos. Esta es una de las más tradicionales y practicada internacionalmente. Las conclusiones de esta auditoría se dan con la finalidad de que los grupos de interés puedan tomar sus decisiones. (Sánchez, 2021, p.74).

Las empresas suelen contratar auditores externos para que examinen sus estados financieros y brinden una opinión profesional sobre su situación económica. Este análisis se lleva a cabo siguiendo los procedimientos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Además, durante el proceso de auditoría se consideran aspectos como el control interno, con el fin de evaluar la confiabilidad y calidad de la información, lo que permite determinar la cantidad de pruebas necesarias para emitir una opinión financiera precisa y confiable.

Auditoría de gestión

La auditoría de gestión en el mundo actual adquiere la calidad de objeto de evaluación, ya que está dirigida a evaluar la gestión a partir de los resultados obtenidos por parte de una entidad durante un lapso determinado. El insumo de esta auditoría es la gestión materializada a través de los logros alcanzados que fueron en un inicio los objetivos por perseguir y las mediciones se expresan en indicadores de logros que miden los parámetros de la eficiencia, eficacia y economía de los procesos. (Sánchez, 2021, p.76)

Cuando se contrata a un auditor, ya sea interno o externo, para llevar a cabo este tipo de auditorías, es fundamental que desarrolle un conjunto de indicadores específicos basados en la información proporcionada por la empresa. Esto permite establecer objetivos tanto cuantitativos como cualitativos, que se contrastarán con las operaciones reales de la entidad. Solo de esta manera será posible emitir una evaluación sobre el desempeño de la organización en relación con los indicadores previamente definidos.

Auditoría informática

Esta auditoría también es conocida como de sistemas, y está orientada a la evaluación de los riesgos y controles, los niveles de seguridad que existen y la integridad en los sistemas de información de una entidad. Va dirigida tanto al *hardware* como al *software* que posee una compañía, con el fin de verificar que se encuentren debidamente protegidos o si han sido manipulados, alterados, o si se les ha sacado alguna ventaja indebida. (Sánchez, 2021, p.78).

La auditoría informática se fundamenta en tres pilares clave: la seguridad, la integridad y la eficiencia del *software* y *hardware* utilizados por la empresa. Estos elementos son evaluados en función de los estándares definidos por organismos reguladores, como el marco COBIT, para garantizar su cumplimiento y buen funcionamiento.

Auditoría forense

La auditoría forense surge porque: Sobre todo, el tema de la corrupción, amenaza la sociedad al atacar el Estado como sistema de control social decantado tras superar el feudalismo, las tiranías y las dictaduras y, con ello, arrastrando a la sociedad a formas de organización social insospechadas o callejones sin salida. En el medio de esta problemática aparece el delito de cuello blanco que, sutilmente, se aprovecha de la impunidad que permite el sistema judicial o que se mantiene gracias a su ineficiencia a la hora de diseñar los algoritmos, aplicar las pruebas, diseñar los instrumentos y obtener la evidencia válida que posibilite calificar al culpable, de manera irrefutable, y lograr condenarlo a las penas merecidas. (Sánchez, 2021, p.78).

En este contexto, se concluye que la auditoría forense se centra en la contabilidad, con el fin de identificar las evidencias de fraudes y delitos económicos y financieros. El propósito es proporcionar pruebas que puedan ser presentadas en los tribunales para respaldar una investigación penal. El auditor que se desempeña en este tipo de auditoría debe contar con una especialización en el área. A este profesional se le conoce como “perito”, y el informe final que elabora tras realizar el análisis del caso se denomina “informe de peritaje”.

Auditoría del sistema del control interno

La auditoría de control interno está orientada a evaluar la calidad de los controles que existen en el interior de la empresa, por lo que el informe que se genera al final extiende un criterio sobre la calidad de los controles existentes, desde un punto de vista instrumental, el cual consiste en confrontar los controles contra la posibilidad real de minimizar los riesgos y proteger los recursos de la entidad económica. (Sánchez, 2021, p.80).

Es común que existan deficiencias y falta de conocimiento al momento de diseñar sistemas de control interno adecuados. Estos aspectos no solo afectan la eficacia de los controles, sino que también pueden entorpecer el proceso de auditoría. Como resultado, pueden pasarse por alto elementos cruciales que son fundamentales para salvaguardar los recursos de la empresa, lo que podría generar riesgos financieros y operativos. Además, la falta de un diseño adecuado puede comprometer la integridad de la información, dificultando la toma de decisiones estratégicas en la organización.

Auditoría tributaria

La auditoría tributaria es: Una clase de auditoría en la medida en que su objeto de trabajo constituye la información tributaria, su administración y gestión, obteniendo su reconocimiento habido cuenta del poder intervencionista y fiscalizador del Estado allí implicado, lo cual seduce a los accionistas y gerentes corporativos a tomar cautelas auditando la información fiscal generada. (Sánchez, 2021, p.81).

La auditoría tributaria es un proceso que demanda la participación de un profesional con conocimiento profundo en la materia, al igual que sucede con otros tipos de auditorías. Su principal objetivo es revisar si tanto los contribuyentes, como el Estado, cumplen adecuadamente con sus responsabilidades fiscales, de acuerdo con lo estipulado en las leyes correspondientes. A lo largo de este análisis, el auditor debe verificar que las entidades auditadas hayan seguido las normativas fiscales vigentes. Al concluir, se debe emitir un informe detallado que indique si la entidad cumple con los requisitos establecidos por la legislación tributaria o si, por el contrario, existen deficiencias en el cumplimiento de estas obligaciones. Este proceso es clave para garantizar la transparencia y la correcta aplicación de las normativas fiscales en las organizaciones y el Estado.

Auditoría operativa

La auditoría operativa es la que se enfoca en los procesos de una compañía y evalúa la efectividad de la operación como tal, de manera que si la empresa evaluada decide aplicar las correcciones que se le proponen podría aumentar los niveles de eficiencia, eficacia y la economía de la línea de producción. (Sánchez, 2021, p.113).

La definición de auditoría operativa planteada por (Sánchez, 2021) resalta la importancia de evaluar no solo los resultados financieros de una empresa, sino también los procesos internos que afectan su rendimiento general. Esta evaluación permite identificar áreas de mejora dentro de la operación que, al ser corregidas, pueden generar mejoras significativas

en la eficiencia y la eficacia de los procedimientos, así como en la optimización de los costos. Es fundamental que las organizaciones no solo se centren en los resultados finales, sino también en los métodos que emplean para alcanzarlos, ya que el perfeccionamiento de estos procesos puede tener un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

La auditoría operativa se sustenta en tres principios clave que son fundamentales para cualquier organización, que permiten que la auditoría de desempeño brinde a las empresas información valiosa, junto con recomendaciones para mejorar, adquirir conocimiento y generar valor. A continuación, se presentan los tres principios fundamentales que constituyen la base de esta auditoría:

Economía

De acuerdo con la (INTOSAI, 2019) este principio se refiere “a la minimización de costos en la adquisición y utilización de recursos, asegurando que estén disponibles en el momento adecuado, en las cantidades y calidad necesarias, y al mejor precio posible”. (párr.11) Este principio subraya la importancia de gestionar los recursos de manera prudente, buscando no solo reducir costos, sino también optimizar el uso de estos para evitar desperdicios. Es fundamental en la toma de decisiones, pues asegura que los recursos estén disponibles cuando se necesiten, sin incurrir en gastos innecesarios.

Eficiencia

Según la (INTOSAI, 2019) este principio se refiere “La eficiencia implica obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles, evaluando la relación entre los recursos utilizados y los productos entregados en términos de cantidad, calidad y oportunidad”. (párr.11) Aquí se destaca cómo una organización debe aprovechar al máximo sus recursos para generar los mejores resultados posibles. La eficiencia no solo se mide por la cantidad de producto obtenido, sino también por la calidad y el tiempo en que se alcanzan esos resultados, lo que tiene un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Eficacia

Conforme lo señalado por la (INTOSAI, 2019) este principio se refiere a “La eficacia se centra en el cumplimiento de los objetivos establecidos y en la consecución de los resultados previstos, garantizando (sic) que las actividades realizadas contribuyan al logro de las metas organizacionales”. (párr.11) La eficacia pone el foco en la capacidad de una organización para cumplir con los objetivos establecidos. No importa cuántos recursos se utilicen o cuán

eficientes sean los procesos, si no se logran los resultados esperados, la organización no está siendo verdaderamente eficaz. Este principio es esencial para garantizar que las acciones realizadas estén alineadas con la visión y misión de la empresa.

Estos principios son esenciales para evaluar y mejorar la gestión de recursos en una organización, promoviendo prácticas que optimicen el uso de estos y aseguren el cumplimiento de los objetivos establecidos. La auditoría operativa sigue diversas etapas, al igual que cualquier otro tipo de auditoría que se lleve a cabo, las cuales se describen en la Imagen N.º 2

Imagen N.º 2 Etapas de la auditoría operacional



Fuente: (INTOSAI, 2019, párr.35)

La planificación, que se refiere a los temas, estudio preliminar de la empresa, y el diseño de la auditoría.

La realización, que sería recopilar y analizar los datos recolectados en la auditoría La elaboración de los informes, que va dirigido a presentar los resultados de la auditoría, es decir, es redactar las respuestas a las preguntas que se planearon en la planificación, desglosar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a los usuarios.

El seguimiento, son las medidas que se adopten en respuesta a los hallazgos revelados en el informe, y las recomendaciones que se hayan cumplido para mitigar las debilidades destacadas en las conclusiones.

Fases de la auditoría

Para llevar a cabo una auditoría, se siguen una serie de etapas, conocidas como fases. Estas incluyen:

Planeación

La fase de planeación es el momento en el que se define qué aspectos serán evaluados durante el proceso de auditoría. Para ello, es crucial contar con un programa que guíe el

proceso, el cual debe tener en cuenta los requerimientos específicos de la empresa que contrata los servicios. Según (Sánchez, 2021), esta fase es fundamental y la describe de la siguiente manera:

Es evidente que la fase de planeación es útil para el rediseño de los algoritmos, el programa de auditoría, la definición de las pruebas y de los instrumentos para la recolección y el procesamiento de información (papeles de trabajo o evidencia documental. (Sánchez, 2021, p.86).

De acuerdo con este autor, durante la fase de planeación se elabora la carta de aceptación del cliente, y se identifican las razones por las cuales el cliente ha decidido llevar a cabo la auditoría. Además, en esta etapa se adquiere un entendimiento del negocio, se asigna al personal encargado de la auditoría, se analiza el funcionamiento de la empresa, se realizan evaluaciones de los riesgos asociados al cliente y se definen los procedimientos preliminares a seguir.

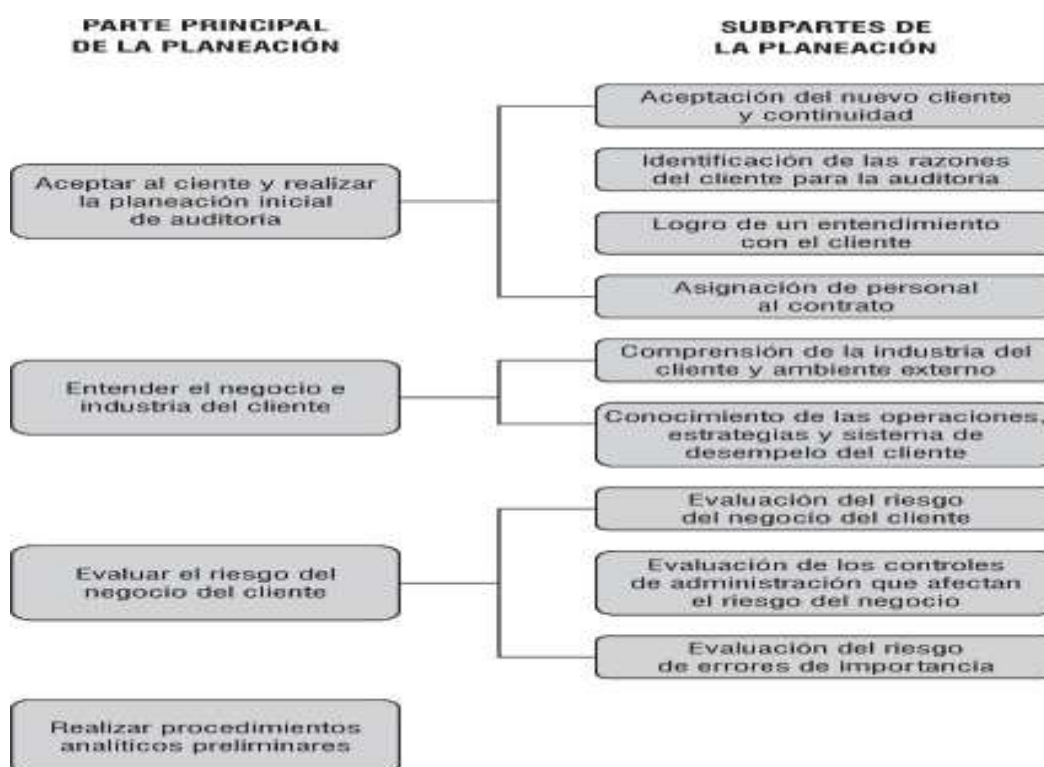
La planeación es una etapa crucial dentro del proceso de auditoría, ya que permite estructurar de manera ordenada las actividades necesarias para lograr una evaluación eficiente y efectiva. En esta fase, se establecen los lineamientos iniciales que guiarán la auditoría, considerando aspectos clave como la aceptación del cliente, la comprensión de su industria, la evaluación de riesgos y la aplicación de procedimientos analíticos preliminares.

La imagen N°. 3 ilustra el proceso de la planeación dividiéndolo en cuatro partes principales:

- Aceptar al cliente y realizar la planeación inicial de la auditoría: Implica verificar la idoneidad del cliente, comprender sus razones para la auditoría, establecer una relación de trabajo y asignar el equipo adecuado.
- Entender el negocio e industria del cliente: Requiere analizar el entorno en el que opera el cliente, su estructura organizativa, estrategias y procesos clave.
- Evaluar el riesgo del negocio del cliente: Se enfoca en identificar posibles riesgos financieros y operativos, así como evaluar los controles internos implementados.
- Realizar procedimientos analíticos preliminares: Permite detectar tendencias o irregularidades que puedan influir en la auditoría.

Cada una de estas partes es fundamental para desarrollar una auditoría bien estructurada y minimizar posibles errores o inconsistencias en la evaluación.

Imagen N.º 3 Proceso de la fase de planeación



Fuente: (Sánchez, 2021, p.87)

Ejecución

Seguidamente de la fase de planeación, se desarrolla e implementa la fase de ejecución. Al respecto, (Sánchez, 2021) menciona:

Consiste en el desarrollo del programa de auditoría diseñado y que contiene todos los algoritmos previstos, la aplicación de las pruebas y el diligenciamiento de los respectivos instrumentos, mediante los cuales se recopilará información para procesar y obtener la evidencia que irá a soportar el juicio para la emisión del respectivo informe (opinión o dictamen). (Sánchez, 2021, p.88).

En esta etapa, representada en la Imagen N.º 4, el auditor aplica su experiencia en el campo, combinando intuición y escepticismo profesional. Además, asume la responsabilidad de formular juicios fundamentados en las evidencias recopiladas durante el proceso, lo que resulta clave para la elaboración del informe final.

Imagen N.º 4 Proceso de la fase de ejecución



Nota:(Sánchez, 2021, p.89).

La imagen representa las fases de la auditoría, destacando la etapa de ejecución como el núcleo del proceso. A continuación, se explican detalladamente cada uno de los elementos que la componen:

- **Planeación:** Se establece la estrategia, se define el alcance, los objetivos y los procedimientos a seguir.
- **Ejecución:** Se lleva a cabo el trabajo de campo, recolectando evidencia y aplicando pruebas.
- **Informe:** Se documentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Es la fase central de la auditoría, donde se llevan a cabo las actividades prácticas para evaluar la información y procesos del sujeto auditado. Dentro de la ejecución, se incluyen los siguientes elementos:

Acción

Representa la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría planificadas. En esta etapa, el auditor realiza actividades concretas para verificar el cumplimiento de normativas y la veracidad de la información.

Validar hipótesis

Durante la auditoría, pueden surgir hipótesis sobre posibles riesgos, errores o irregularidades en los registros financieros o en los controles internos. Estas hipótesis deben ser probadas con evidencia para determinar su validez.

Procedimientos

Son las técnicas y métodos utilizados por el auditor para obtener información relevante. Pueden incluir observación, revisión documental, entrevistas y pruebas sustantivas.

Pruebas

Se realizan pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para evaluar la confiabilidad de la información financiera y operativa.

Reunir evidencia

Es fundamental que el auditor recopile documentación y pruebas suficientes para respaldar sus hallazgos y conclusiones. La evidencia debe ser adecuada y suficiente para fundamentar el informe final.

En la etapa de la ejecución es donde se materializa la auditoría a través de acciones concretas, validación de hipótesis, aplicación de procedimientos, realización de pruebas y recopilación de evidencia. Todo esto sirve como base para la fase final del proceso: la elaboración del informe. Por esta razón, también resulta fundamental establecer una definición clara de lo que constituye una evidencia de auditoría.

Evidencia

Como dicta la Norma Internacional de Auditoría 500 (NIA 500), la evidencia de auditoría es: “información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión.

La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información” (Federación Internacional de Contadores.) (IFAC, 2004).

La definición de evidencia de auditoría que establece la NIA 500 resalta su papel fundamental en el proceso de auditoría, ya que sobre esta información se construyen las conclusiones del auditor. No se trata solo de verificar los registros contables, sino de recopilar datos adicionales que permitan una visión más amplia y confiable de la situación financiera de la empresa. La solidez de la evidencia es clave para emitir una opinión fundamentada, lo que refuerza la transparencia y la credibilidad en los informes financieros. En la práctica, un auditor debe evaluar no solo la cantidad de evidencia obtenida, sino también su calidad y relevancia, asegurando así que las conclusiones sean objetivas y bien sustentadas.

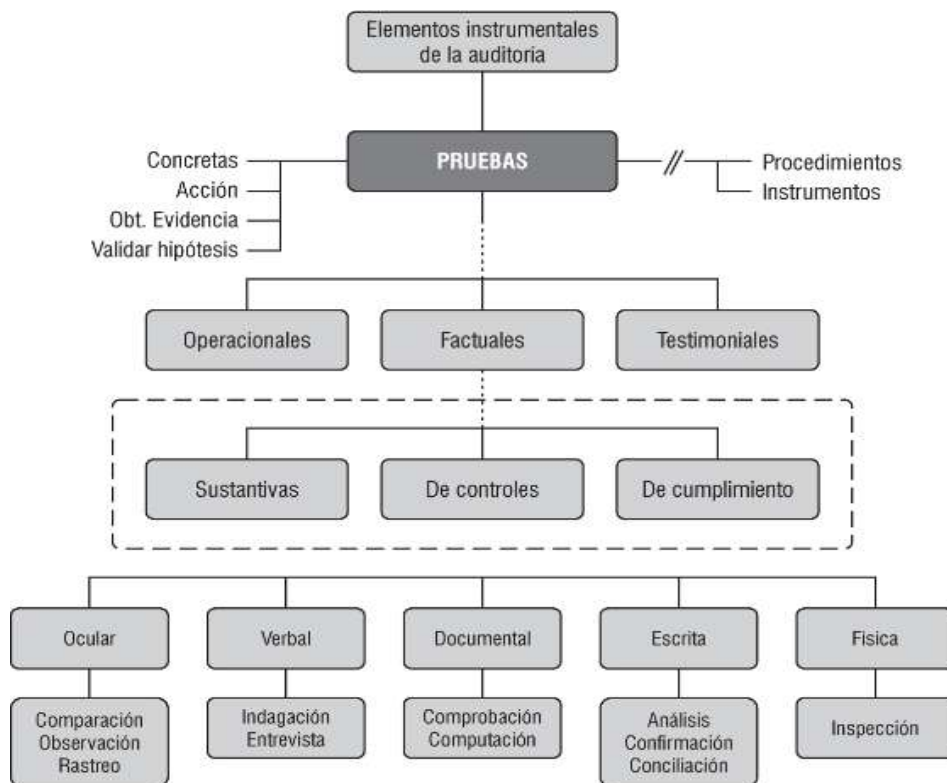
Pruebas de auditoría

Como lo menciona (Sánchez, 2021), son un elemento que sirve como instrumento concreto, el cual representará lo que se hizo en la auditoría, por lo que su objetivo es obtener evidencia, que valide o no lo que se planteó en la hipótesis del trabajo de auditoría; por lo que

se puede aseverar que las pruebas obtienen evidencia, mientras que los instrumentos acumulan y conservan.

Lo que resalta este autor es la importancia de diferenciar entre pruebas e instrumentos dentro del proceso de auditoría. Mientras las pruebas permiten obtener evidencia para confirmar o refutar la hipótesis planteada, los instrumentos cumplen una función complementaria al registrar y almacenar la información recopilada. Tener esta diferencia clara es clave, ya que garantiza que la auditoría no solo se base en la recopilación de datos, sino también en un análisis estructurado y documentado que brinde respaldo a las conclusiones alcanzadas.

Imagen N°. 5 elementos instrumentales de la auditoría



Fuente: Obtenido de (Sánchez, 2021, p.95).

El planteamiento de este autor resalta el papel fundamental de las pruebas de auditoría como el medio para obtener evidencia que respalde o refute los hallazgos del proceso. Es interesante cómo se distingue entre las pruebas, que generan la evidencia necesaria para el análisis, y los instrumentos, que se encargan de recopilar y conservar la información.

Esta diferenciación es clave para comprender la metodología de auditoría, ya que permite estructurar el proceso de manera lógica y organizada, garantizando que las conclusiones derivadas sean confiables y fundamentadas en datos verificables.

Emisión del informe

En la fase del informe final se emite el documento en el cual se resumen todos los procesos que el auditor evaluó por medio de su experiencia, conocimientos, habilidades de pensamiento, basado en su criterio profesional y partiendo de las pruebas obtenidas y para de esta manera poder formular los argumentos de valor de los hallazgos principales y secundarios, para poder emitir la respectiva opinión o dictamen final (Sánchez, 2021, p.89).

Como lo expresa (Sánchez, 2021), la opinión o dictamen es un texto de estructura pre-categorial, como quiera que, mediante un conjunto de proposiciones argumentales, definitorias y derivadas, se sustente una proposición, tesis que se ha decantado de la hipótesis que orientó el respectivo trabajo.

El informe final en una auditoría es el resultado de un proceso riguroso en el que el auditor, basándose en su experiencia y conocimientos, analiza y sintetiza los hallazgos obtenidos. Es un documento clave, ya que no solo refleja el cumplimiento de los procedimientos de auditoría, sino que también aporta valor a la organización al proporcionar una visión clara de las áreas de mejora y los puntos críticos.

Por otro lado, la opinión o dictamen es una conclusión fundamentada que no surge de manera arbitraria, sino como producto de un proceso lógico y estructurado. Tal como menciona (Sánchez, 2021), se sustenta en argumentos bien definidos y derivados de la hipótesis inicial, lo que refuerza su validez y utilidad.

Las fases asociadas con el proceso de la fase de la emisión del informe se detallan en la Imagen N.º. 6:

Imagen N. 6 Emisión del Informe



Fuente: (Sánchez, 2021, p.90).

El esquema se centra en la tercera fase: el informe de auditoría. El informe de auditoría es el documento final en el que el auditor presenta sus conclusiones basadas en la evidencia recopilada. Para su elaboración, se consideran varios aspectos:

- Juicios de valor: El auditor emite opiniones basadas en su evaluación profesional de los hallazgos.
- Análisis de evidencia: Se evalúan los documentos, registros y pruebas obtenidas durante la ejecución.
- Criterio profesional: Se aplican normas y estándares de auditoría para sustentar las conclusiones.
- Ejercicio escritural: El informe debe redactarse de manera clara, concisa y objetiva.
- Formalidades: Se deben cumplir requisitos normativos y estructurales en la presentación del informe.
- Interés colectivo: El informe debe considerar el impacto de sus hallazgos en la empresa y en los interesados.
- El informe puede clasificarse según su alcance y naturaleza en parcial o global.

Informe parcial.

Se emite cuando la auditoría no abarca la totalidad de los estados financieros o el sistema auditado. Puede clasificarse en:

- Con salvedades: Existen desviaciones o limitaciones en la información, pero no afectan de manera significativa la razonabilidad de los estados financieros.

- Sin salvedades: La auditoría se realizó sin restricciones y no se encontraron problemas significativos.
- Informe global

Se refiere a una auditoría completa de los estados financieros o del sistema auditado.

Se divide en:

- Adverso: Se detectaron irregularidades significativas que afectan la fiabilidad de la información financiera.
- Abstención: El auditor no puede emitir una opinión debido a limitaciones en la evidencia o restricciones en el alcance de la auditoría.
- El informe de auditoría es una herramienta fundamental para comunicar los resultados de la auditoría. Su estructura y clasificación dependen de la evidencia obtenida, la aplicación de juicio profesional y el cumplimiento de las normativas establecidas.

Es fundamental que, durante la ejecución de las auditorías y el desarrollo de sus distintas fases, se cumpla con la normativa técnica y jurídica vigente. Este cumplimiento asegura que el proceso se realice de manera adecuada y conforme con los estándares establecidos, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Normas Internacionales de auditoría (NIA)

La Circular N° 03-2022-R, del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica destaca la relevancia de las NIA al mencionar que "una auditoría realizada de conformidad con las NIA y con los requerimientos de ética aplicables permite al auditor formarse dicha opinión". (parrf 11).

El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (CCPA) reconoce la importancia de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) como base para la práctica profesional de la auditoría en el país. Estas normas proporcionan directrices claras y consistentes que aseguran la calidad y confiabilidad de las auditorías realizadas, lo que fortalece la confianza del público en la profesión contable. La auditoría operacional se enfoca en evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos dentro de una organización. Dentro del marco de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), algunas tienen mayor relación con la auditoría operacional debido a su enfoque. A continuación, se detallan las más relevantes:

- Las 200 Principios generales y responsabilidades del auditor: Esta NIA proporciona la base para la auditoría en general, estableciendo que el auditor debe actuar con

escepticismo profesional y cumplir con principios éticos. En la auditoría operativa, estos principios aseguran una evaluación objetiva de los procesos de la organización.

- Las 300. Planificación de auditoría: La planificación es fundamental en la auditoría operativa, ya que permite establecer los objetivos, identificar áreas críticas y definir los procedimientos de evaluación.
- La 315. Identificación y evaluación del riesgo de incorrección material: En la auditoría operativa, este proceso es similar, ya que se identifican riesgos operacionales que pueden afectar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- La 320. Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría: Aunque esta norma se centra en la materialidad de los estados financieros, en la auditoría operativa se puede aplicar para determinar qué procesos tienen mayor impacto en la eficiencia y economía de la entidad.
- Las 400 Consideraciones especiales y evaluación de las incorrecciones: Relacionada con la auditoría operativa en cuanto al análisis de desviaciones en los procedimientos y su impacto en la organización.
- Las 500 Evidencia de la auditoría: En la auditoría operativa, la recopilación de evidencia es clave para respaldar hallazgos y recomendaciones sobre mejoras en los procesos.
- Los 520 Procedimientos analíticos: En auditoría operativa, estos procedimientos ayudan a evaluar tendencias y detectar anomalías en los procesos administrativos y operativos.
- Las 600 Auditoría de otros estados financieros y utilización de otros trabajos: Aplica cuando la auditoría operativa requiere informes adicionales o el trabajo de especialistas en áreas como gestión de calidad o producción.
- Las 700 Informes de auditorías: La auditoría operativa también requiere la emisión de informes estructurados que detallen hallazgos y recomendaciones de mejora.
- Las 800 sobre la auditoría de un solo estado financiero: Aunque su enfoque es financiero, en auditoría operativa puede aplicarse a la revisión de un área específica, como control de inventarios o procesos de producción.

Por su parte, las NIAs son guías de procedimientos para las auditorías, para responder a riesgos materiales identificados por un fraude o error, de forma que el auditor pueda reducir peligro de la auditoría a un nivel aceptablemente bajo, para poder realizar una evaluación independiente y dar su opinión y que, asimismo, el usuario pueda tener confianza en el criterio emitido. (Sánchez, 2021) (p.106).

Para llevar a cabo la auditoría operativa, se aplican las normas ISSAI, que son normas internacionales generalmente aceptadas, emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por su sigla en inglés). Estas normas regulan, entre otros aspectos, la auditoría de desempeño, también conocida como auditoría operacional. En este estudio, se abordarán las normas ISSAI relacionadas con este tipo de auditoría.

Principios de la auditoría de desempeño ISSAI 300

La (INTOSAI, 2019), que es la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadas Superiores, indica que la auditoría de desempeño es:

"Una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan, de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora. (párr.9)".

Este párrafo destaca la importancia de este tipo de auditoría de desempeño, ya que permite que los profesionales con experiencia en el área cuenten con directrices establecidas para llevar a cabo su labor. Para emitir un juicio o un informe fundamentado, es esencial disponer de una base sólida que sirva como punto de referencia al evaluar y contrastar los indicadores de desempeño de la entidad auditada. De esta manera, se garantiza que el proceso sea objetivo, estructurado y alineado con principios de buena gestión, lo que permite identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

Para estos efectos, otras definiciones de la auditoría de desempeño, según la (ISSAI, 300, párr.10), son:

- Proporcionar nuevas perspectivas analíticas (análisis o nuevas perspectivas más amplias o profundas)
- Hacer más accesible la información existente a las diversas partes interesadas
- Proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditoría
- Proporcionar recomendaciones basadas en un análisis de los hallazgos de auditoría.

Asimismo, la auditoría de desempeño se orienta hacia objetivos bien definidos, entre los cuales se incluyen (ISSAI, 300, párr.12):

- Promover constructivamente la gobernanza económica, eficaz y eficiente, y contribuir a la rendición de cuentas y transparencia.
- Promover la rendición de cuentas al asistir a los responsables de la gobernanza y de las tareas de supervisión para mejorar el desempeño.

- Promover la transparencia al ofrecer a los directivos, contribuyentes u otras fuentes de financiamiento una visión de la administración y de los resultados de las diferentes actividades. Esto por medio de información útil al ciudadano mientras sirve como base de aprendizaje para las mejoras.

Norma para la auditoría de desempeño ISSAI 3000

De acuerdo con la (INTOSAI, 2019), "La auditoría de desempeño con frecuencia incluye un análisis de las condiciones que son necesarias para asegurar que se mantengan los principios de economía, eficiencia y eficacia". (párr.19)

La auditoría debe garantizar que sus principios estén enfocados en fomentar la economía, la eficiencia y la efectividad de los procedimientos aplicados en las distintas áreas de una organización. Para lograrlo, es fundamental cumplir con las normas ISSAI, las cuales proporcionan una guía detallada sobre la ejecución de este tipo de auditoría. Asimismo, puede complementarse con otras auditorías si la empresa contratante lo considera necesario.

Uno de los fundamentos esenciales de la auditoría de desempeño es que el auditor debe actuar con independencia y apego a los principios éticos a lo largo de todo el proceso, como se detalla en las definiciones subsecuentes. Además, es imprescindible identificar claramente a los destinatarios de los informes finales y determinar con precisión las partes responsables que participarán en cada etapa del proceso de auditoría.

También es crucial definir con claridad el objeto de la auditoría de desempeño, asegurando que genere confianza y credibilidad en los resultados obtenidos, promoviendo la transparencia en la información evaluada.

Por otra parte, es fundamental enfatizar el concepto de ética, el cual, según el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, constituye un principio esencial no solo para un Contador Público Autorizado (CPA), sino para cualquier profesional que ejerza en el ámbito contable. En el contexto de la auditoría en cuestión, es crucial reconocer la importancia de este principio dentro de la profesión. Por esta razón, el Colegio de Contadores Públicos ha establecido un código de ética con este propósito, en el cual se señala lo siguiente: (Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2022)

Este código establece las reglas de conducta éticas para todos los Contadores Públicos Autorizados, por el solo hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o especialidad a la que se dedique, tanto en el ejercicio independiente o cuando actúen como funcionarios, o aun cuando ejerzan otra profesión; y determina los principios fundamentales que deben ser observados y respetados para el logro de los objetivos comunes. Los miembros del Colegio

tienen la obligación ineludible de ajustar su conducta a las normas dictadas en este Código. (párr.1, postulado 1)

Seguidamente, se explica el significado de cada letra que conforma la palabra “ética”, según varios autores, con el propósito de facilitar la comprensión de su importancia dentro de esta investigación.

Ética

Ética es la ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica que estudia los aspectos individuales y sociales de las personas en consecuencia del acto moral de los seres humanos, de manera que intervenga el conocimiento humano y la honestidad de cada uno con el propósito de llegar al bienestar común. (Barroso, 2020) citado por (Inguillay, et al.,2020 p. 45).

La definición anterior resalta la dualidad de la ética, combinando tanto su naturaleza filosófica como su aplicación práctica en la vida cotidiana. Al abordar los aspectos individuales y sociales, se reconoce que las decisiones no solo afectan a nivel personal, sino que también tienen un impacto en la comunidad. Además, el énfasis en el conocimiento y la honestidad como pilares fundamentales, refleja que la ética no es solo un conjunto de reglas, sino un compromiso constante con la construcción de una sociedad más justa y equitativa, donde el bienestar común sea el objetivo principal.

A continuación, se presentará un acróstico que representa el significado de la ética profesional para el Colegio de Contadores Públicos en el ejercicio de su labor dentro de esta disciplina.

Por otro parte también de acuerdo con lo establecido por (cortina, 2021), citado por (Seijo & Torres, 2023). La ética es definida como un conjunto de mandatos que deben ser cumplidos sin considerar las circunstancias en donde el sujeto debe actuar, ni las consecuencias como resultado de la actuación, pues quien obra en contra, se piensa que actúa de forma inmoral. La visión de este autor plantea una perspectiva normativa de la ética, en la que las reglas morales deben seguirse sin excepción. Sin embargo, esto puede generar cuestionamientos, ya que, en la realidad, muchas decisiones éticas dependen del contexto y de sus posibles consecuencias. A pesar de ello, este enfoque resalta la importancia de la coherencia en la conducta moral, recordando que actuar en contra de ciertos principios establecidos puede ser visto como una falta de integridad.

A continuación, se presentará un acróstico que representa el significado de la ética profesional para el Colegio de Contadores Públicos en el ejercicio de su labor dentro de esta disciplina.

Experiencia

Como lo expresan los personeros del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, (2014), la experiencia a la que se refiere el Colegio es a que esté capacitado en el campo en el que se desenvuelve, para prestar sus servicios como profesional independiente o subordinado, pero que sea con diligencia y competencia. (p.10). El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica enfatiza la importancia de la experiencia como un pilar fundamental en el ejercicio profesional del CPA. No se trata solo de contar con conocimientos teóricos, sino de aplicarlos con responsabilidad y eficiencia en el ámbito laboral, ya sea de manera independiente o como parte de una organización. La diligencia y la competencia son claves para garantizar un servicio de calidad, generando confianza y credibilidad en el desempeño del contador público.

Transparencia

Se refiere a que el CPA debe caracterizarse por ser honrado, franco, responsable, confidencial e íntegro, de manera que debe ser transparente para los trabajos que se le asignen ya sea independiente o subordinado. (Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2014, p.10).

Ser Contador Público Autorizado (CPA) implica mucho más que manejar números y estados financieros; es un compromiso con la honestidad, la responsabilidad y la transparencia. La confianza que los clientes y la sociedad depositan en un CPA depende de su integridad y ética profesional. Ya sea trabajando de manera independiente o como parte de una organización, actuar con franqueza y confidencialidad no solo fortalece su reputación, sino que también contribuye a un entorno financiero más justo y confiable para todos.

Independencia

El término independencia se refiere a ser justo, a que el CPA no se deje persuadir o intimidar para poder emitir el criterio u opinión profesional, de manera que logre evitar que terceras personas influyan en la capacidad de ser objetivo como profesional. (Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2014, p.11). Ser independiente no solo significa no ceder ante presiones externas, sino también tener la fortaleza de tomar decisiones basadas en la verdad y el análisis objetivo, sin permitir que otros influyan en el juicio profesional. Esto no solo asegura la calidad del trabajo, sino que también refleja el compromiso con la ética y la responsabilidad hacia los clientes y la sociedad.

Credibilidad

Es velar por todas las situaciones, sea como profesional independiente o como subordinado, y deben prevalecer los altos valores morales y las normas legales, profesionales y técnicas reconocidas; por lo que el CPA debe actuar siempre manteniendo una buena reputación en la profesión y evitar comportamientos que desacrediten su profesionalidad. (Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2014, p.11). Este principio resalta la importancia de actuar con integridad y responsabilidad, sin importar si se trabaja de manera independiente o como parte de un equipo. La ética en la profesión no solo se basa en el cumplimiento de normas, sino en cultivar una reputación sólida, construida a través de la honestidad y el respeto por los valores fundamentales. El CPA debe ser consciente de que sus acciones impactan directamente en la confianza pública y en la credibilidad de su profesión, por lo que siempre debe velar por su comportamiento y decisiones.

Actualización profesional

Es obligación del CPA mantenerse en continua capacitación para que pueda dar sus servicios de una forma eficiente y estar actualizado en la práctica bajo los estándares legales y que pueda ofrecer soluciones para los negocios eficazmente. (Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2014, p.11). Es esencial que el CPA se comprometa a una formación constante, no solo para cumplir con los requisitos legales, sino también para brindar un servicio de calidad que beneficie a sus clientes. Mantenerse actualizado le permite ofrecer soluciones más efectivas, adaptadas a las necesidades cambiantes de los negocios, y asegura que su labor sea siempre ética, confiable y relevante en un mundo cada vez más dinámico. Esto no solo fortalece su profesionalismo, sino que también contribuye al crecimiento y éxito de las empresas que asesora.

Las Normas de Auditoría, como las ISAs (Normas Internacionales de Auditoría) y las NIA (Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la IFAC), establecen lineamientos esenciales para la ejecución de auditorías financieras, garantizando calidad y uniformidad en los procedimientos. Sin embargo, para que una auditoría sea efectiva, es fundamental evaluar el entorno en el que opera una organización. En este sentido, el control interno juega un papel clave, ya que proporciona la estructura y los mecanismos necesarios para mitigar riesgos, prevenir irregularidades y asegurar la confiabilidad de la información financiera.

Control interno

Es para revisar que la empresa realice todos los procedimientos establecidos previamente, si se están cumpliendo o no, además son acciones ejecutadas por la administración activa con el fin de proporcionar seguridad en el cumplimiento de objetivos. (Obando, 2024, pág. 1).

Según lo cita anterior, el control interno consiste en verificar si la empresa sigue los procedimientos previamente establecidos y determinar si estos se están cumpliendo. Además, implica una serie de acciones implementadas por la administración con el propósito de garantizar el logro de los objetivos y brindar seguridad en su cumplimiento. Por otra parte, (Estupiñán, 2021) indica que:

En 1949, el Comité de Procedimientos del AICPA señaló que control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas en la dirección (Estupiñán, 2021, p. 243).

En este sentido, también se puede definir como el conjunto de mecanismos, normativas y directrices establecidas con el propósito de ofrecer una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos de una entidad. Esto abarca la efectividad y eficiencia en sus operaciones, la veracidad de la información contable y la adhesión a las normativas y regulaciones vigentes.

(Estupiñán, 2021) destaca que el control interno incluye la organización estructural, las políticas internas, la planificación operativa, el conjunto de métodos y procesos, así como las competencias del personal, garantizando que:

- Los activos estén debidamente protegidos
- Las actividades se desarrollen eficiente y eficazmente
- Se cumplan las políticas y directrices establecidas por la dirección de la empresa
- Se cumplan las disposiciones y regulaciones que, en general le aplican.
- Los registros contables sean fidedignos y se verifique su validez.

De acuerdo con Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2013) el control interno se define como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñada con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los

objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (cap. 11. Marco integral COSO III generalidades)

Por su parte, la Contraloría General de la República (CGR, 2016) define el control interno como un sistema que permite a las entidades públicas prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción. Es considerado como un proceso multidireccional, donde se crea un sistema integrado que reaccione a diversas condiciones cambiantes.

Como se ha señalado, los controles internos facilitan el establecimiento de políticas y procedimientos dentro de la empresa, asegurando que sus operaciones se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con las normativas vigentes. Además, contribuyen a prevenir fraudes, errores y otros riesgos que puedan afectar la organización.

Objetivo del control interno

El control interno facilita la evaluación de la eficiencia y efectividad de las actividades llevadas a cabo por la empresa, además de garantizar la precisión y confiabilidad de sus registros. Por esta razón, es un elemento clave en la administración empresarial y debe orientarse al cumplimiento de los siguientes objetivos:

Objetivos operacionales

En palabras de (Obando, 2021): Los objetivos operacionales buscan la eficiencia y eficacia de las operaciones y están relacionados directamente con el rendimiento y la rentabilidad de la empresa. Los objetivos operacionales son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, ya que se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad de sus operaciones diarias. Al buscar optimizar los procesos, no solo se mejora el rendimiento, sino que también se incrementa la rentabilidad, lo cual es crucial para la sostenibilidad a largo plazo. Estos objetivos sirven como guía para la toma de decisiones y ayudan a identificar áreas de mejora, lo que permite a la empresa mantenerse competitiva y alcanzar sus metas estratégicas.

Objetivos financieros

Como lo menciona (Obando, 2021): Los objetivos financieros mantienen en orden los estados financieros para gozar de equilibrio financiero y buscan evitar pérdidas, falsificaciones o fraudes. Los objetivos financieros son fundamentales para asegurar que una empresa mantenga su estabilidad económica y operativa. Al garantizar que los estados financieros estén bien organizados, se favorece el equilibrio financiero, lo que permite tomar decisiones informadas y estratégicas.

Objetivos de cumplimiento

Según menciona (Obando, 2021): Los objetivos de cumplimiento están enfocados en el tema legal; es decir, al acatamiento de leyes, normas, disposiciones y regulaciones que la empresa debe cumplir. Los objetivos de cumplimiento son fundamentales para asegurar que la empresa opere dentro del marco legal establecido. Al centrarse en el cumplimiento de leyes, normativas y regulaciones, no solo se evita el riesgo de sanciones, sino que también se fortalece la reputación y la integridad de la organización, creando un ambiente de confianza y responsabilidad.

Imagen N. 7 Objetivos del control interno



Fuente: Elaboración Propia.

Importancia del control interno

Para (Pilla, 2022): “La importancia del control interno en la gestión pública y privada es un tema de interés creciente en el ámbito organizacional, tanto a nivel local como global, dada su influencia en la eficacia, eficiencia y transparencia de las operaciones”.

Como bien señala la autora, el control interno no solo es una herramienta técnica, sino una pieza clave para construir organizaciones más transparentes y responsables. Su impacto va más allá de los números, también afecta lo que es la confianza, la eficiencia y el buen uso de los recursos, tanto en el sector público como en el privado.

Tipos de control interno

En palabras de (Lenis, 2021): Los controles internos ayudan a las empresas a confirmar que cada paso que dan es el adecuado, permitiendo así el desarrollo y ejecución de operaciones más efectivas y eficientes que, además, van en cumplimiento de las leyes y regulaciones de cada país. Por esta razón, el control interno abarca diversos tipos de controles que pueden aplicarse según las circunstancias de la empresa, los cuales se detallarán a continuación:

Control interno preventivo

En este caso busca prevenir errores o fraudes dentro de una organización. Sin embargo, un control preventivo debe ir más allá de solo evaluar las áreas financieras; esta prevención debe tomar en cuenta todos los departamentos que hacen que la operación diaria funcione. (Obando, 2021, p.5).

Este texto pone de manifiesto la importancia de adoptar un enfoque integral en los controles preventivos dentro de una organización. No basta con centrarse únicamente en el área financiera, ya que cualquier departamento, desde recursos humanos hasta producción o ventas, puede ser susceptible a errores o fraudes. Un control preventivo efectivo debe ser transversal, involucrando a todas las áreas para asegurar que la operación diaria funcione de manera fluida, segura y sin riesgos, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Control interno de detección

Un control interno de detección ayuda a: “Descubrir posibles riesgos, errores, omisiones o actos deliberados que podrían suponer una amenaza para cualquier organización. Son un complemento del control interno preventivo; es decir, ve aquello que en la primera evaluación no fue percibido”. (Obando, 2021, p.5).

La cita de anterior recuerda la importancia de estar atentos a los posibles riesgos que pueden surgir dentro de una organización. El control de detección no solo es una herramienta para identificar errores o fallos, sino también para prevenir situaciones que puedan comprometer la integridad y seguridad de la empresa. En un mundo lleno de incertidumbres, tener sistemas que ayuden a detectar posibles amenazas, da una mayor tranquilidad y permite actuar a tiempo para proteger lo que se ha construido.

Control interno correctivo

El control interno correctivo procura “Llevar a cabo las acciones necesarias para revertir un evento no deseado. En otras palabras, este tipo de control establece las soluciones adecuadas a aquellos problemas o situaciones que surgieron y fallaron”. (Obando, 2021, p.5).

Las auditorías juegan un papel clave en el fortalecimiento de las empresas, no solo porque identifican áreas problemáticas, sino porque abren el camino para implementar controles internos más sólidos. Al enfocarse en las áreas más vulnerables, ayudan a la empresa a no solo resolver problemas existentes, sino también a anticiparse a riesgos futuros que podrían haberse pasado por alto. Es una herramienta invaluable que, cuando se usa correctamente, puede generar una cultura de mejora continua y seguridad.

Imagen N. 8 Tipos de control interno



Fuente: Imagen de la Secretaría de la fundación pública mexicana 2018.

Fases de la implementación de un sistema de control interno

El adecuado funcionamiento del sistema de control interno no solo depende de su contenido, sino también de la definición detallada de cada paso necesario para garantizar la correcta ejecución de los procedimientos. En este sentido, la creación de un sistema de control interno debe abarcar las siguientes fases según como se indican en la Imagen N.9

Imagen N. 9 Fases de la implementación de un sistema de control interno

Fase.	Descripción.
I-Planificación:	Comprende un diagnóstico preliminar del sistema actual de control interno que posea la empresa (en caso de contar con uno), en el cual se analizan las deficiencias actuales y se elabora un plan de trabajo con el fin de eliminar o reducir las deficiencias encontradas. Para esta fase es importante contar con el compromiso de las empleados y administración, con el fin de poder detectar de forma correcta, así como el acuerdo en cuanto al plan de ejecución o trabajo.
II-Ejecución:	Comprende el cierre de las brechas o deficiencias encontradas, mediante lo cual se ejecutan las medidas tomadas para el cierre de estas detectadas en el diagnóstico inicial, en esta fase el equipo de trabajo aplica las medidas tomadas.
III-Fase de Evaluación:	En esta fase se generan los reportes de evaluación, así como se da la mejora continua. La evaluación debe darse acorde a las necesidades de la empresa para cumplimiento de los objetivos propuestos, con el fin de determinar con la mayor certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En caso de detectarse desviaciones o incumplimientos, se tomarán las medidas para corregirlas y poder reorientar el cumplimiento del objetivo proyectado.

Fuente: Urbizagástegui & Asociados, (s.f.).

Modelo COSO

COSO (2013), define control Interno como “proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (p.3).

El modelo COSO, creado en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, constituye una herramienta de referencia que permite estructurar el diseño, la aplicación y la evaluación de sistemas de control interno. Es ampliamente utilizado por las organizaciones como guía para administrar riesgos y optimizar sus procesos operativos.

Componentes del modelo COSO

La gerencia de una empresa implementa controles internos con el fin de detectar y mitigar posibles riesgos. Para asegurar la efectividad de un sistema de control interno, se puede lograr mediante sus diversos componentes, que son los siguientes:

Ambiente de control

(Lenis, 2021) indica: "El control del ambiente se refleja en la actitud y el estado de alerta de todos los miembros de una empresa."

Este texto resalta la importancia de la cultura organizacional en el control del ambiente laboral. La actitud y el nivel de alerta de cada miembro de la empresa son factores clave para mantener un entorno productivo y saludable. Si cada persona está comprometida y consciente de su papel dentro de la organización, se fomenta un ambiente de trabajo más eficiente y propenso al éxito colectivo.

Evaluación de riesgo

Como indica (Lenis, 2021): "Después de establecer el objetivo del negocio, se deben evaluar los riesgos internos y externos. La dirección determina los medios de control de riesgos después de examinar aquellos relacionados con cada objetivo"

Este texto resalta una de las fases clave en la gestión estratégica de cualquier empresa. Establecer el objetivo del negocio es solo el primer paso; lo crucial es identificar y evaluar los riesgos tanto internos como externos que podrían afectarlo. La dirección, al tener una visión completa de estos riesgos, puede entonces tomar decisiones informadas sobre los controles necesarios para mitigarlos. Este enfoque no solo ayuda a proteger la empresa de posibles amenazas, sino que también permite asegurar que las estrategias estén alineadas con los objetivos organizacionales, promoviendo un ambiente más controlado y propenso al éxito a largo plazo.

Actividades de control

(Lenis, 2021), indica que las actividades de control son: "Son las políticas y procedimientos adicionales que acata la autoridad empresarial para garantizar el logro del objetivo específico de una empresa."

El texto de Lenis (Lenis, 2021) destaca la importancia de las políticas y procedimientos adicionales como herramientas esenciales para asegurar que una empresa logre sus objetivos específicos. Estas directrices no solo brindan claridad en cuanto a las expectativas y las acciones a seguir, sino que también establecen un marco estructurado que permite a los

empleados entender sus roles y responsabilidades dentro de la organización. Al acatar estas políticas, la autoridad empresarial puede garantizar una operación más eficiente, alineada con los fines estratégicos, minimizando riesgos y optimizando recursos para alcanzar el éxito deseado.

Información y comunicación

Tal como lo indica (Lenis, 2021): "La información relevante, tanto de fuentes externas como internas, para la toma de decisiones debe recopilarse y notificarse en el momento adecuado. La comunicación es muy importante para lograr los objetivos de gestión"

El texto de Lenis (Lenis, 2021) resalta un aspecto clave en la toma de decisiones dentro de las organizaciones: la importancia de obtener y transmitir la información relevante en el momento oportuno. Esta comunicación efectiva no solo permite una mejor comprensión de los datos, sino que también asegura que las decisiones se basen en hechos actualizados y pertinentes, lo cual es esencial para el éxito de los objetivos de gestión. La capacidad de una empresa para compartir información de manera fluida y oportuna entre todos los niveles de su estructura organizacional, puede marcar la diferencia en su capacidad para adaptarse y responder a los desafíos del entorno.

Monitoreo

"Cuando el sistema de control interno está en práctica, la organización monitorea su efectividad para que se puedan introducir los cambios necesarios y oportunos si surge algún problema grave." (Lenis, 2021)

Este texto pone de manifiesto una de las características más importantes del control interno: la flexibilidad y la capacidad de adaptación. No se trata solo de establecer controles, sino de hacer un seguimiento continuo para asegurarse de que estén funcionando correctamente. Al monitorear su efectividad, la organización puede detectar a tiempo cualquier inconveniente y tomar decisiones informadas para corregirlo. Esto garantiza que el sistema de control no sea estático, sino dinámico, con lo que permite a la empresa responder de manera proactiva a posibles riesgos y cambios en el entorno.

Imagen N. 10 Componentes control interno



Fuente: Estupiñán (2021, p.39).

Manuales de políticas y procedimientos

Según (Jiménez, 2022): “Las políticas se pueden considerar como las reglas o leyes que una organización debe cumplir, mientras que los procedimientos definen los pasos específicos sobre cómo hacer cumplir, cumplir e implementar esas políticas o pasos a seguir para lograr algo”. A lo dicho anteriormente por este autor, las políticas establecen las directrices generales que una organización debe seguir, mientras que los procedimientos detallan las acciones específicas necesarias para cumplir y ejecutar esas políticas. En otras palabras, las políticas proporcionan el marco normativo, y los procedimientos garantizan su correcta implementación.

Procedimientos

Tal como lo menciona (Rodríguez, 2023) los procedimientos de auditoría son:

Los procesos y métodos que utilizan los auditores para obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada, con el propósito de expresar su juicio profesional sobre la efectividad de los controles internos de una organización. Se suele entender por controles internos de una organización. Se suele entender por controles internos a los mecanismos y estándares que las empresas utilizan para proteger sus activos y procesos, registros contables, datos confidenciales y sistemas de TI, así como medio de rendir cuentas mediante los estados financieros. Por su

parte, una auditoría de controles internos consiste en una evaluación que el auditor efectúa con el propósito de determinar controles internos ineficaces del cliente. Esto implica que el auditor debe aprender tanto como sea posible sobre los mecanismos de control interno del cliente.

El comentario anterior resalta la importancia de los procedimientos de auditoría como herramientas clave para obtener evidencia suficiente y apropiada que permita evaluar la efectividad de los controles internos de una organización. Estos controles son esenciales para proteger los activos, procesos, registros contables, y sistemas de TI de la empresa, asegurando la fiabilidad de los estados financieros. La auditoría de controles internos, en este contexto, se convierte en una herramienta crítica para identificar áreas de mejora en los mecanismos de control y garantizar que los riesgos sean gestionados adecuadamente.

Políticas

Según (Corzo, 2024), las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en los que participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.

Las políticas públicas son fundamentales para abordar problemas específicos de la sociedad, ya que se diseñan a partir de un análisis exhaustivo y de la participación ciudadana. Este enfoque permite que las decisiones del gobierno no solo sean efectivas, sino también estén alineadas con las necesidades reales de la comunidad.

Riesgo

El riesgo se define como “La probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pudiera perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno”. (Arias, et al. 2023).

Se puede definir riesgo en palabras sencillas, como una amenaza latente que puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello, se abordarán tres tipos esenciales de riesgo: el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección, los cuales integran el modelo de riesgo de auditoría y son clave para valorar tanto la fiabilidad de la información financiera como la eficiencia y eficacia del control interno.

Tipos de riesgos

Riesgo inherente

“Es la susceptibilidad de una aseveración a una representación errónea, que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con otras representaciones” (Manual de Auditoría de Cumplimiento, 2023, p. 102)

Este riesgo se debe básicamente a la naturaleza misma de la transacción o actividad, sin considerar controles internos.

Riesgo de control

“Es el riesgo de que no prevenga o detecte y se corrija oportunamente [una representación errónea] por el control interno” (Manual de Auditoría de Cumplimiento, 2023, p. 102)

De acuerdo con la cita anterior, el riesgo de control interno se presenta cuando los mecanismos implementados por la organización no operan de forma eficaz, lo que impide una adecuada mitigación de los riesgos.

Riesgo de detección

Según las Normas Internacionales de Auditoría, el riesgo de detección se define como “el riesgo de que los procedimientos realizados por el auditor para reducir auditoría riesgo a un nivel aceptablemente bajo no detectará una incorrección que exista y que pueda ser material, ya sea individualmente o cuando se agregue a otras incorrecciones.” (según cita, Muntahir Minhaz, 2016).

El riesgo de detección es un elemento clave en la auditoría, ya que depende directamente de la eficacia de los procedimientos aplicados por el auditor. Si bien el auditor diseña pruebas para minimizar este riesgo, siempre existe la posibilidad de que no se identifiquen incorrecciones materiales. Por ello, es fundamental una planificación adecuada, el uso de técnicas apropiadas y una evaluación constante de los procedimientos.

COSO ERM

De acuerdo con el COSO versión 2017, El Enterprise Risk Management (ERM), o Gestión de Riesgos Empresariales, es un proceso integral que permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos estratégicos. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ha desarrollado marcos de referencia ampliamente reconocidos en este ámbito.

El enfoque de COSO ERM 2017 proporciona un marco estructurado para la gestión de riesgos, que ayuda a las organizaciones a alinear su estrategia con la identificación y evaluación de riesgos. Su aplicación fortalece la toma de decisiones y mejora la resiliencia empresarial ante posibles amenazas.

Componentes del modelo COSO ERM

En su versión de 2017, el COSO ERM Framework se compone de cinco componentes interrelacionados:

Gobierno y cultura

La gobernanza establece “el tono desde arriba” y la cultura se relaciona con los valores éticos de la empresa, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo. La gobernanza y la cultura a menudo se consideran los más cruciales de los cinco componentes del Marco COSO ERM. Este componente se centra en los valores éticos de la organización, la estructura organizacional y el reclutamiento y retención de miembros del equipo competentes y honestos.

Estrategia y establecimiento de objetivos

Este componente enfatiza la alineación de la estrategia general de la compañía con su misión, visión y valores fundamentales, y el establecimiento de objetivos de desempeño y gestión de riesgos. Implica comprender los procesos para identificar, evaluar y responder al riesgo, definir el apetito por el riesgo y planificar objetivos comerciales alineados con la estrategia general.

Rendimiento

Esto implica implementar la estrategia y los objetivos del Componente 2, incluida la identificación y priorización de riesgos, la implementación de respuestas a riesgos y la presentación de informes sobre el desempeño. La medición del desempeño, la identificación de riesgos y la priorización son aspectos vitales de este componente.

Revisión y revisión

Este componente trata de adaptar y mejorar las prácticas de gestión de riesgos a lo largo del tiempo. Implica evaluar cambios sustanciales y revisar las capacidades de gestión de riesgos para garantizar que estén alineadas con los objetivos de la organización y funcionen eficazmente.

Información, comunicación y presentación de informes

Este componente se centra en el flujo continuo de información que respalda la gestión de riesgos en toda la organización. Incluye tecnología de la información, comunicación de información sobre riesgos e informes sobre riesgos, cultura y desempeño.

Imagen N. 11 Componentes COSO ERM



Fuente: Principios ERM, evaluación de riesgos COSO

Estos componentes trabajan de manera integrada para fortalecer la capacidad de la organización en la gestión efectiva de los riesgos, contribuyendo al logro de sus objetivos y a la creación de valor sostenible.

Gestión

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2014) el término gestión significa la “acción y efecto de gestionar” (definición 1), a su vez, el mismo diccionario define el término gestionar como la acción de “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (definición 2).

La definición de gestión según la RAE resalta su importancia en la administración y organización de empresas y actividades económicas. Este concepto abarca no solo la toma de

decisiones estratégicas, sino también la ejecución de acciones que permitan el correcto funcionamiento de una entidad.

Gestión de tesorería

La gestión de tesorería –también conocida como *cash management*– es un componente clave en cualquier organización. Tiene como objetivo optimizar los recursos financieros de una empresa para que ésta pueda disponer de los fondos necesarios para el correcto desempeño de sus actividades comerciales. (García,2022).

De acuerdo con la cita anterior, hablar de gestión de tesorería es hablar del corazón financiero de una empresa. Es mucho más que controlar entradas y salidas de dinero; se trata de asegurar que, en el momento justo, los recursos estén disponibles para que todo funcione de la manera más eficiente y eficaz.

Rol del tesorero

Según (Dobaño, 2024) El tesorero es la figura encargada de supervisar la gestión de las finanzas de una empresa. Es responsable de planificar, dirigir, controlar y organizar las actividades relacionadas con las inversiones y los fondos de la empresa, especialmente en todo lo que tiene que ver con su liquidez y su activo circulante.

Funciones del tesorero

Partiendo de la idea de (Blanco de la Haza, 2024) quien se refiere a las funciones que debe realizar el tesorero, entre ellas se destacan las señaladas a continuación:

Elaborar el presupuesto anual de tesorería: Esta tarea implica planificar y proyectar los ingresos y gastos futuros de la empresa. El tesorero debe considerar todas las fuentes de ingresos, como ventas y financiación, así como todos los compromisos de gastos, incluyendo costes operativos, pagos de deuda y cualquier inversión planificada. Debe prever las necesidades de efectivo y asegurar que la empresa tenga suficiente liquidez para operar sin problemas durante todo el año.

- **Controlar los flujos monetarios:** El tesorero es responsable de supervisar todas las entradas y salidas de dinero de la empresa, como la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, así como la optimización del ciclo de conversión de efectivo. Es necesario llevar un riguroso control de los efectivos monetarios para que la empresa tenga suficiente liquidez de cara a sus operaciones diarias y pueda hacer frente a cualquier contingencia financiera que surja.

- Procurar una mejor rentabilidad para la empresa: El tesorero busca maximizar los rendimientos de los fondos disponibles de la empresa. Por tanto, en las funciones de un tesorero también se incluyen las inversiones en mercados financieros, la negociación de mejores condiciones con los bancos para cuentas corrientes y depósitos, y la reducción de costes financieros a través de la reestructuración de deudas. El objetivo es obtener el mayor beneficio posible del dinero disponible sin comprometer la seguridad financiera.
- Gestionar riesgos en materia de tesorería: Gestionar riesgos significa identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros que puedan afectar a la empresa, como las fluctuaciones en las tasas de interés, cambios en el tipo de cambio, y la inflación. El tesorero utiliza instrumentos financieros y estrategias de cobertura para proteger a la empresa de estos riesgos, asegurando así la estabilidad y previsibilidad de los resultados financieros.
- Elaboración de informes y cumplimiento de requisitos legales: El tesorero debe preparar informes financieros detallados que reflejen el estado de las finanzas de la empresa que son indispensables para tomar decisiones. Además, debe asegurarse de que la empresa cumpla con todas las regulaciones y requisitos legales relacionados con las finanzas y la tesorería, como las declaraciones fiscales y el cumplimiento de normativas de auditoría y contabilidad.
- Seguimiento del presupuesto y toma de decisiones: A lo largo del año, el tesorero monitoriza el desempeño financiero de la empresa en relación con el presupuesto aprobado. Si surgen desviaciones significativas, el tesorero evalúa si es necesario ajustar el presupuesto o modificar la estrategia financiera.

Cuentas por cobrar

Según las Normas de Información Financiera (NIF), las cuenta por cobrar, documentos por cobrar y otras cuentas por cobrar son derechos contractuales para recibir dinero u otros activos financieros de terceros, a partir de actividades generadas directamente por la microempresa.

Cuentas por pagar

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las cuentas por pagar son las obligaciones que una empresa tiene con terceros. Estas obligaciones se originan por el desarrollo de las actividades de la empresa.

Las cuentas por pagar son parte importante en la gestión financiera de una empresa, ya que revelan las deudas y obligaciones pendientes con terceros, como proveedores o autoridades fiscales.

Conciliación bancaria

Según (Castellnou, 2023), la conciliación bancaria es “la comparación que se hace entre los apuntes contables que lleva una empresa de sus cuentas bancarias y los ajustes que realiza el propio banco sobre esas cuentas.”

La conciliación bancaria, como lo menciona esta autora, es una comparación de cifras; es una práctica que brinda orden, confianza y control sobre el manejo del dinero. Al conciliar, una empresa se asegura de que lo que cree tener realmente esté disponible, evitando errores y manteniendo la salud financiera en equilibrio.

Extracto bancario

Según Axis Bank (s.f.), es un formulario tabulado que tiene una columna para fecha, otra para descripción y básicamente en una columna debe y una columna haber en las cuales se van registrando cronológicamente una serie de operaciones efectuadas entre un banco y su cliente, mediante cargo y abonos por concepto de retiros y depósitos a una fecha determinada.

Básicamente los extractos bancarios son como un espejo de la vida financiera. Tal como lo menciona Axis Bank, en ellos se evidencia cada movimiento, cada ingreso y cada gasto. Son una herramienta valiosa no solo para llevar el control, sino también para tener claridad y tomar decisiones acertadas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Según Rivas (2022),

“El marco metodológico es una descripción detallada del proceso de investigación utilizando en un escrito para respaldar aquellos hallazgos o resultados obtenidos de forma propia o por otros autores”

En este capítulo se presenta el enfoque metodológico que da soporte a la investigación, con el propósito de describir detalladamente los métodos utilizados, tanto en su dimensión teórica como práctica. Estos métodos fueron definidos con base en los objetivos específicos establecidos al inicio de la investigación, lo que permite una orientación clara en la recopilación y análisis de la información.

Referente

Información de la empresa

Historia de la Empresa Importadora AD NAT

Importadora AD NAT es una empresa familiar fundada hace 50 años por el señor Moisés Naturman Feitelbaum, inicialmente dedicada a la maquila. A principios de la década de los 90, el negocio textil, que había sido la base inicial de la familia Naturman, dejó de ser rentable. Por ende, la compañía comenzó a diversificar su enfoque y a cambiar su giro de negocio, incursionando en la importación de productos como llantas, lubricantes y filtros, lo que le permitió abrirse camino en un nuevo mercado. Este cambio estratégico marcó un hito en la evolución de la empresa, que se consolidó como un referente en el sector automotriz.

La tercera generación continuó con el negocio textil, pero se dedicó a buscar alternativas de crecimiento. Aproximadamente hace 20 años, se introdujeron los primeros contenedores de llantas a San José, aprovechando la infraestructura y el reconocimiento de marca que la empresa ya tenía en el mercado.

En la actualidad, Importadora AD NAT opera con una red de siete locales que ofrecen servicios de mecánica rápida y venta de llantas, lubricantes, filtros y baterías, distribuidos en varias zonas del país, incluyendo San Sebastián, Pavas, Coronado, Liberia, Alajuela, Ciudad Quesada y Aguas Zarcas. Además, la empresa ha expandido su presencia internacional, estableciendo operaciones en Nicaragua, Panamá y Guatemala bajo el nombre de fantasía Automecanix. Actualmente, la empresa genera empleo para aproximadamente 100 personas y está en un proceso de transformación hacia un modelo de *holding*, lo que refleja el crecimiento

y fortalecimiento de la empresa a lo largo de los años bajo la dirección de los hijos de don Fabricio Naturman.

Nombre de la empresa: Importadora AD NAT

Misión

Brindar productos y servicios de la más alta calidad, con los estándares más elevados de seguridad, confianza, excelencia tecnológica y responsabilidad ambiental, promoviendo el respeto y ética empresarial, con el único fin de mejorar la calidad de vida del ser humano y la sociedad.

Visión

Ser los primeros en ventas, calidad, servicio y conocimiento técnico, manteniéndonos durante el paso del tiempo, por medio de la evolución y adaptación a los cambios y retos del futuro, enfocados a lograr un crecimiento continuo tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Objetivo

Nuestro objetivo principal es representar las mejores marcas del mundo, que, en conjunto con nuestros servicios personalizados, nos conviertan en líderes en cada una de las áreas de negocio en que nos desarrollamos.

Responsabilidad ambiental

Como es conocido por todos, la problemática de las llantas a nivel mundial va en aumento debido al crecimiento del lote vehicular y Costa Rica no es la excepción. Las llantas forman parte de los productos contaminantes, además de significar un desecho que atenta contra la salud pública como criadero del mosquito del dengue.

Enfoque de la investigación

Se presenta el enfoque de la investigación y el marco metodológico utilizado, el mismo indicará la ruta a seguir para el proceso investigativo y así poder cumplir con los objetivos propuestos, Según (Hernández & Mendoza, 2018), los enfoques se definen como “rutas posibles para resolver problemas de investigación” (p. 37).

El problema de esta investigación se basa en la evaluación de la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería de Importadora AD NAT. Dado que la empresa maneja un alto volumen de transacciones financieras, es fundamental contar con un sistema de control interno sólido que garantice el cumplimiento de normativas y procedimientos establecidos. Esto

permitirá minimizar riesgos financieros, mejorar la gestión de los recursos y asegurar un adecuado seguimiento de las políticas internas de la organización.

Enfoque cuantitativo

(Sampieri & Torres, 2018) citado por (Lizano, 2024) mencionan que “Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa” (p. 6)

Características del enfoque cuantitativo

- Defiende el uso de los enfoques cuantitativos, con el uso de técnicas de contar, medir y de razonamiento abstracto.
- Tiene mayor aplicación a sistemas sociales medios y globales, y a grupos o categorías de personas dentro de ellos.
- Posee una concepción global positivista.
- Busca las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
- Se refiere a las técnicas experimentales, aleatorias, cuasi experimentales, cuestionarios, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestras entre otros.
- Emplea un modelo cerrado de razonamiento lógico-deductivo, desde la teoría a las preposiciones.
- Procede de las ciencias naturales y, especialmente, de las ciencias agronómicas.
- Ha sido desarrollado más directamente para la tarea de verificar y confirmar teorías.
- Medición penetrante y controlada.
- Objetivo.
- Fiable: datos sólidos y repetibles.
- Estudios de casos múltiples.
- Asume una realidad estable.
- La finalidad de la investigación es la verificación.
- El diseño de investigación es determinado.

El enfoque metodológico subraya la importancia de un proceso estructurado y secuencial en la investigación, donde cada fase sigue un orden riguroso que garantiza la

validación de las hipótesis. Aunque el orden es esencial, también reconocen que es posible ajustar algunas etapas para adaptarse mejor a las necesidades específicas del estudio.

Enfoque cualitativo

Según el planteamiento de (Sampieri & Torres, 2018) citado por (Lizano, 2024) informan que “Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre.

De igual forma se plantea un problema de investigación, pero por lo común no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.” (p. 8)

Características del enfoque cualitativo

- Defiende el uso de los enfoques cualitativos, con el uso de técnicas de comprensión personal, de sentido común e introspección.
- Es usado esencialmente en el estudio de grupos pequeños
- Posee una concepción fenomenológica
- Está interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.
- Considera estudio de casos, etnografía, entrevistas en profundo y observación participativa entre otros.
- Tiende a emplear conceptos que capten el significado de los acontecimientos.
- Tiene su origen en los trabajos de antropología social y sociología.
- Ha sido desarrollado para la tarea de describir fenómenos sociales.
- Observación naturalista y sin control.
- Subjetivo.
- Perspectiva desde adentro.
- Orientado al proceso.
- Válido: datos reales y profundos.
- Estudio de casos aislados.
- Asume una realidad dinámica.

- La finalidad de la investigación es el descubrimiento.
- El diseño de la investigación es emergente

El enfoque cualitativo se distingue por su flexibilidad, ya que el investigador comienza el estudio explorando los hechos y teorías previas sin la necesidad de confirmar una hipótesis preestablecida. Este enfoque permite que la teoría se construya y ajuste gradualmente, adaptándose al contexto y a los eventos que emergen durante el proceso de investigación.

Enfoque mixto

Esta tercera vía para realizar investigación, entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, como lo dice (Sampieri & Torres, 2018, p.10) Citado por (Lizano, 2024)

Ventajas de enfoque mixto

Las ventajas de un enfoque mixto se consideran a partir de los siguientes puntos:

- Es una perspectiva de un fenómeno integral, complejo y holístico para ayudar a clarificar la investigación.
- Se consigue una multiplicidad más rica de datos.
- Potencia la creatividad retórica y las relaciones dinámicas, ampliando las dimensiones de la investigación científica.
- Combina herramientas cuantitativas y cualitativas para investigar.
- Usa las encuestas cualitativas para reconocer, por ejemplo, satisfacción sobre casos llamativos, y las cuantitativas para aspectos por medir.

Tipo de investigación

En el contexto de una investigación académica, los tipos de enfoque utilizados orientan la forma en que se recopila, analiza e interpreta la información. El enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica y el análisis estadístico para probar hipótesis, mientras que el enfoque cualitativo busca explorar e interpretar fenómenos en profundidad desde una perspectiva contextual. La combinación de ambos enfoques, a través del diseño mixto, fortalece el proceso

investigativo al permitir una triangulación de datos que enriquece la validez y solidez de los hallazgos obtenidos.

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, según (Hernández, et al, 2018), se define de la siguiente manera:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, et al, 2018, p. 10).

Este estudio se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto, combinando los métodos cuantitativo y cualitativo para obtener un análisis más amplio y detallado del fenómeno estudiado. La integración de ambos enfoques permite mantener la objetividad en el proceso, garantizando precisión en los resultados y facilitando la evaluación de la eficacia y eficiencia en la empresa Importadora AD NAT. A través del enfoque cuantitativo, se buscará describir, explicar y predecir los fenómenos analizados, mientras que el enfoque cualitativo permitirá comprender a profundidad los procesos y su impacto en la organización. Además, se realizará una revisión sistemática de los procedimientos para evaluar de manera integral todas las actividades desarrolladas.

Diseño

El diseño de investigación es “el plan o estrategia concebida para obtener la información que desean con el propósito de responder al planteamiento del problema” (Hernández, et al., 2018, p. 150).

El diseño de investigación consiste en la planificación de un esquema que orientará el proceso de recopilación de información. En este se establecen los procedimientos y actividades necesarias para obtener una respuesta al problema planteado. Existen dos tipos principales de diseño: experimental y no experimental, los cuales se seleccionan según la necesidad de manipulación de las variables analizadas.

Sujeto

“Es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente, son las mismas, pero no siempre”. Según la afirmación de (Hernández et al., (2018, p. 198).

La población objetivo de esta investigación estaría compuesta por los empleados y responsables de las funciones de tesorería de la empresa Importadora AD NAT. Esto incluiría

tanto al personal encargado de la gestión de cuentas por cobrar, como aquellos que supervisan los flujos financieros. Esta población proporcionará la información clave para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos en tesorería.

Diseño de la investigación

Esta investigación, se aplicará la fase exploratoria para investigar de manera profunda los procedimientos y prácticas actuales del área de tesorería, dado que se trata de un análisis detallado de procesos específicos dentro de una estructura organizativa que no ha sido ampliamente estudiada en el contexto de esta empresa. Esta fase inicial permitirá identificar áreas que necesitan ser optimizadas o modificadas, basándose en datos previos, pero también explorando desde nuevas perspectivas que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las funciones de tesorería. A continuación, se detallarán los tipos de diseños de investigación.

Exploratorio

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde perspectivas innovadoras. (Sampieri & Torres, 2018), citado por (Lizano, 2024, p.106).

Los estudios exploratorios permiten abordar fenómenos poco investigados, brindan una base inicial para futuras investigaciones. Su flexibilidad facilita el análisis de nuevas perspectivas y la identificación de aspectos clave del problema de estudio.

Descriptivo

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (Sampieri & Torres, 2018), citado por (Lizano, 2024, p.106).

Los estudios descriptivos permiten obtener un panorama detallado de las características de un fenómeno, facilitan la recolección y análisis de datos clave. Su enfoque sistemático ayuda a comprender y representar con precisión los elementos investigados.

Correlacionales

Al citar los tipos de investigación correlacionales, (Sampieri & Torres, 2018) citado por Lizano (2024) señalan que:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías, variables o sus dimensiones en un contexto en particular. Además, son investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos. (p.110)

Los estudios correlacionales permiten analizar la relación entre variables dentro de un contexto específico, proporcionando una visión estadística de su asociación. Este enfoque es clave para identificar patrones y tendencias sin establecer causalidad directa.

Fuentes de información

En esta sección, debido a la naturaleza de la investigación, se emplean diversas fuentes de información con el propósito de recoger los criterios y aspectos clave dentro del proceso investigativo.

Fuentes primarias

Tal como lo expone (Suárez, 2024), las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos e información original y directa sobre un tema específico. Estas fuentes son producidas por los actores directamente involucrados en los hechos, por ejemplo: documentos oficiales, diarios, cartas, grabaciones de audio, entrevistas, encuestas, entre otros.

Las fuentes primarias son fundamentales para obtener información original y directa, ya que provienen de los actores involucrados en los hechos. (Suárez, 2024) destaca su importancia, al incluir documentos oficiales, entrevistas y otros recursos que permiten una comprensión profunda del tema. Por esto, en este caso, en la presente investigación, la fuente primaria será la empresa Importadora AD NAT, pues serán sus colaboradores los que contribuirán con la información necesaria para entender cómo se realizan las funciones de tesorería.

Fuentes secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias, (Suárez, 2024) refiere: Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan datos e información indirecta, es decir, que se basan en información ya existente y tienden a expresar un punto de vista. Estas fuentes son producidas por investigadores, historiadores, académicos, periodistas, entre otros, que utilizan fuentes primarias para elaborar sus estudios.

Las fuentes secundarias son aquellas que recopilan y analizan información previamente publicada o generada por otras personas o entidades. Son esenciales en la investigación, ya que brindan contexto, diferentes enfoques y datos que han sido reunidos con anterioridad sobre un tema determinado. En esta investigación, las fuentes secundarias incluirán todos los libros consultados, ya sea en formato físico o a través de sitios *web*, que aporten los conceptos necesarios para profundizar en el estudio en cuestión.

Instrumentos

En este apartado, se describen los instrumentos que se emplearán en la investigación, los cuales estarán estructurados de acuerdo con las etapas de la auditoría operativa como las son planificación, examen y comunicación, adicionalmente se aplicarán pruebas de auditoría. Estos instrumentos permitirán un análisis detallado y sistemático de las funciones de tesorería en Importadora AD NAT.

Etapas de planificación

"La planeación como aquellos lineamientos generales para regular la realización de la auditoría administrativa, y así obtener la información principal" (Franklin, 2006) citado por (Vargas, 2022, p. 76).

En esta investigación, la fase de planificación se aplicará mediante la definición clara de los objetivos de la auditoría, la identificación de los procesos críticos de tesorería y la selección de las fuentes de información clave.

Etapas de examen

La etapa de examen señala como siguiente paso de la recolección de evidencias, el análisis de los datos para lo cual estos deben depurarse (utilizando el juicio y sentido común, se separa la información más sustancial y útil de la menos relevante para el trabajo)". (Sotomayor, 2008), citado por (Vargas, 2020, p. 89).

En esta fase se recopilarán evidencias mediante los instrumentos aplicados en la planificación. Posteriormente, se analizarán los datos relacionados con el control interno, el cumplimiento de políticas y la eficiencia y eficacia operativa, con el fin de identificar debilidades y áreas de mejora en la gestión de tesorería.

Etapa de comunicación

Al respecto, (Sotomayor, 2008), citado por (Vargas, 2020) aclara que antes de entregar el informe final, se deben realizar entregas parciales de informes preliminares durante el transcurso de la actividad, que muestran consistencia en el trabajo efectuado (p. 128).

En esta fase se presentarán informes parciales con los principales hallazgos, permitiendo la retroalimentación con la gerencia y el equipo auditado. Finalmente, se elaborará el informe final con conclusiones y recomendaciones para fortalecer la gestión operativa en el área de tesorería.

Proceso de recolección y análisis de datos

En el marco de la auditoría operativa en las funciones de tesorería de Importadora AD NAT, la recolección de datos juega un papel crucial para obtener la información necesaria que permita responder a las preguntas de investigación planteadas. Para ello, se empleará un sistema de recolección mediante encuestas, entrevistas y observación cuyo objetivo es obtener respuestas de los empleados clave y responsables de tesorería. A partir de los datos recopilados, se podrán generar gráficos, análisis y conclusiones que servirán como base para la toma de decisiones y la propuesta de mejoras en los procedimientos de tesorería de la empresa.

Fase 1: Contacto con los participantes

Se informará a los responsables de tesorería y empleados clave de Importadora AD NAT que próximamente se llevará a cabo una encuesta para evaluar la eficiencia y eficacia de las funciones de tesorería. Esta recogerá información sobre los procedimientos actuales, el cumplimiento de controles internos y posibles áreas de mejora. Se les solicitará su colaboración para completar el cuestionario y así contribuir al análisis del estudio.

Fase 2: Planificación

En esta fase se diseñará la estrategia de recolección de información. Como parte del proceso, se elaborará y aplicará un cuestionario estructurado, distribuido mediante Google Forms, con el fin de iniciar la recopilación de datos pertinentes. Este cuestionario estará dirigido al personal relacionado con las funciones de tesorería. Se asegurará la confidencialidad de las respuestas, indicando claramente que la información se utilizará exclusivamente con fines académicos. Además, se programarán entrevistas con el personal clave del área de tesorería, se solicitará documentación para su revisión, si se considera necesario, para aclarar aspectos relacionados con las respuestas obtenidas y los documentos proporcionados por la empresa.

Fase 3: Examen

Durante esta etapa, se aplicarán pruebas de cumplimiento con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia del control interno en los procesos de pagos, gestión de fondos de cajas menores y conciliaciones bancarias. Se verificará si la organización cumple con sus políticas y procedimientos internos, como la autorización previa de pagos, la segregación de funciones y la conciliación oportuna de cuentas bancarias. Asimismo, se llevarán a cabo pruebas sustantivas para comprobar la exactitud y validez de las transacciones y registros contables vinculados al área de tesorería. Esto incluirá la revisión de saldos bancarios mediante confirmaciones externas, el análisis detallado de pagos efectuados para detectar irregularidades.

Fase 4: Comunicación

Con base en los hallazgos obtenidos en las fases anteriores, se elaborará un informe de auditoría operacional, el cual incluirá observaciones sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos, la eficiencia y eficacia de los controles internos y posibles debilidades detectadas. Este informe servirá como herramienta para proponer acciones correctivas y mejoras operacionales en el área de tesorería, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión financiera de la organización.

Población y muestra

Es fundamental establecer de manera precisa la población objeto de estudio, ya que esto influirá en la extensión y aplicabilidad de los resultados obtenidos. En términos generales, tanto la población como la muestra son componentes esenciales en cualquier investigación. La población abarca el grupo de interés al que se quieren aplicar los hallazgos, mientras que la muestra es un subconjunto representativo de esa población, que se utiliza para generar conclusiones y generalizaciones válidas.

Población

“Una población es un conjunto de todos los casos que encajan con una serie de especificaciones de una determinada investigación”, (Hernández et al, 2018) citado por (Zamora, 2023, p.198).

En esta investigación, se tomando en cuenta una muestra representativa de los empleados clave involucrados en las funciones de tesorería. La población estará compuesta por 10 personas, entre los responsables de tesorería, personal administrativo, y otros empleados clave dentro de la operación financiera de la empresa. El análisis se centrará en los

procedimientos actuales de tesorería, y se tomará como base la información proporcionada por los empleados responsables de las funciones clave, tales como el gerente de tesorería, los asistentes y otros empleados que intervienen en el proceso de pagos, cobros y gestión de fondos. Además, si fuera necesario, se incluirá personal adicional del área administrativa para tener una visión más completa de los procesos y realizar recomendaciones precisas para mejorar la eficiencia y eficacia operativa en la gestión de tesorería.

Muestra

De acuerdo con (Hernández et al, 2018), citado por (Zamora, 2023) la muestra es un: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados.” (p.196).

En esta investigación se seleccionará un subgrupo representativo de empleados relacionados con las funciones de tesorería y otros departamentos clave involucrados en las operaciones financieras de la empresa. Dado que no todos los empleados tienen la misma capacidad para proporcionar información relevante para el análisis, se optará por un muestreo aleatorio simple, lo que garantizará que se obtengan datos representativos sobre el desempeño de las funciones de tesorería. Este enfoque permitirá realizar un análisis más específico y detallado de los procesos de tesorería sin necesidad de involucrar a todos los empleados, optimizando el tiempo y los recursos en la recolección de datos.

Unidades de análisis

Seguidamente se detallan las variables de la investigación que se utilizarán, con el fin de evaluar los objetivos planteados.

Tabla 1: Variables de análisis

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Def. conceptual	Def. operacional	Instrumentalización
Analizar el marco normativo, los procedimientos internos y los recursos disponibles en la gestión de tesorería.	Marco normativo y procedimientos internos.	Cumplimiento de normativas y políticas internas.	Legislación aplicable, políticas contables y normativas internas.	Para Arens, Elder y Beasley (2018) El marco normativo establece los lineamientos y regulaciones que deben cumplir las organizaciones en sus operaciones financieras.	Evaluación del grado de cumplimiento de normativas y políticas internas en tesorería.	Aplicación de cuestionarios y entrevistas a personal clave, revisión documental de normativas internas y legislación aplicable.
Examinar y evaluar la efectividad de los controles internos en la administración de cuentas bancarias, pagos y conciliaciones bancarias, identificando debilidades, riesgos y oportunidades de mejora en cada proceso.	Control interno en tesorería.	Grado de eficiencia y eficacia de los controles internos.	Evaluación de conciliaciones bancarias, gestión de pagos y administración de cuentas bancarias.	COSO (2017) El control interno como el conjunto de procesos diseñados para proporcionar seguridad razonable en la eficacia operativa y el cumplimiento normativo.	Determinar la efectividad de los controles internos en tesorería mediante pruebas de auditoría y evaluación de riesgos.	Aplicación de pruebas de cumplimiento, entrevistas con el personal responsable y revisión de documentos de control interno.
Elaborar un informe detallado con los hallazgos de la auditoría, presentando	Informe de auditoría y recomendaciones.	Identificación de hallazgos y propuestas de mejora.	Deficiencias en la gestión de tesorería, oportunidades	Según Hernández, Fernández y Baptista (2020) El informe de	Elaborar un informe técnico con hallazgos y recomendaciones estratégicas para	Análisis de la información recopilada, elaboración de un documento del

recomendaciones fundamentadas que permitan fortalecer la gestión de tesorería y mejorar la eficiencia y eficacia operativa de la empresa.			de optimización.	auditoría es un documento que presenta hallazgos y recomendaciones basadas en la evaluación de procesos y controles internos.	mejorar la gestión de tesorería.	informe con evidencias para la comunicación a la gerencia.
---	--	--	------------------	---	----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se analizan los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos diseñados en el marco de la auditoría operativa, cuyo propósito es generar información útil para la toma de decisiones en la gestión de tesorería de Importadora AD NAT. La metodología empleada se estructura en tres etapas: planificación, examen y comunicación. Durante la etapa de planificación, se llevaron a cabo actividades y procedimientos orientados a obtener un conocimiento preliminar del área evaluada. Entre estos procedimientos se incluyeron encuestas, entrevistas y el análisis de normativa aplicable, los cuales forman parte del programa de planificación.

En este contexto, se diseñaron dos cuestionarios. El primero, dirigido al personal operativo de tesorería, se centró en aspectos como la ejecución de procesos financieros, administración de cuentas bancarias, gestión de pagos y conciliaciones. El segundo fue aplicado al personal administrativo y gerencial del área financiera, con el fin de evaluar el control interno y su alineación con las políticas y normativas vigentes. Con base en los resultados obtenidos, se desarrollarán las siguientes etapas de la auditoría: el examen y, posteriormente, la comunicación de resultados. El informe final reflejará los hallazgos identificados y ofrecerá recomendaciones orientadas a mejorar la eficiencia y eficacia operativa en la gestión de tesorería.

Etapa de planificación

Perfil del proyecto

Nombre del proyecto

Auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024

Institución o empresa auditada

Importadora AD NAT es una empresa especializada en la importación y comercialización de llantas, lubricantes, filtros y baterías. Además, cuenta con siete centros de servicio de mecánica rápida en Costa Rica, ubicados en San Sebastián, Pavas, Coronado, Alajuela, Liberia, Aguas Zarcas y Ciudad Quesada. También tiene presencia en Nicaragua y Panamá, y recientemente ha iniciado operaciones en Guatemala. Bajo el nombre comercial Automecanix.

Con una trayectoria de 50 años en el mercado, la empresa comenzó operaciones en 1975, como una maquila y, con el tiempo, evolucionó hasta convertirse en un negocio rentable. Su sede central se encuentra en San Sebastián, San José, Costa Rica.

Estructura legal

La empresa opera bajo la razón social Importadora AD NAT, S.A. con la Cédula jurídica 3-101-167-171, cuenta con patente comercial y permisos de funcionamiento al día, así como con las certificaciones necesarias para el funcionamiento del negocio de la importación.

Objetivos y estrategias del negocio

Misión

“Brindar productos y servicios de la más alta calidad, con los estándares más elevados de seguridad, confianza, excelencia tecnológica y responsabilidad ambiental, promoviendo el respeto y ética empresarial, con el único fin de mejorar la calidad de vida del ser humano y la sociedad.”

Visión

“Ser los primeros en ventas, calidad, servicio y conocimiento técnico, manteniéndonos durante el paso del tiempo, por medio de la evolución y adaptación a los cambios y retos del futuro, enfocados a lograr un crecimiento continuo tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.”

Objetivo

“Nuestro objetivo principal es representar las mejores marcas del mundo, que, en conjunto con nuestros servicios personalizados, nos conviertan en líderes en cada una de las áreas de negocio en que nos desarrollamos”.

Responsabilidad ambiental

“Como es conocido por todos, la problemática de las llantas a nivel mundial va en aumento dado el crecimiento del lote vehicular y Costa Rica no es la excepción. Las llantas forman parte de los productos contaminantes, además de significar un desecho que atenta contra la salud pública como criadero del mosquito del dengue”

Relaciones e interacciones con sus clientes

Importadora AD NAT mantiene una comunicación fluida y transparente con sus clientes, asegurando una experiencia de compra confiable. La empresa se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, con información clara sobre precios y especificaciones, con lo que fortalece la confianza de sus consumidores. Además, el cumplimiento de normativas y certificaciones en sus procesos comerciales refuerza su credibilidad y compromiso con el servicio al cliente.

Relaciones e interacciones con sus proveedores

La empresa trabaja estrechamente con una red de proveedores de llantas, lubricantes, filtros y baterías, garantizando el abastecimiento de productos de calidad. Importadora AD NAT establece relaciones comerciales basadas en acuerdos claros y regulaciones establecidas, lo que permite una operación eficiente y alineada con los estándares del sector. Adicionalmente, mantiene un listado de proveedores estratégicos para la adquisición de suministros y repuestos esenciales para sus centros de servicio y oficinas centrales.

Relaciones e interacciones con sus empleados

El equipo de trabajo está conformado de 100 personas distribuidas entre el personal administrativo y operativo que desempeña funciones clave dentro de la empresa. En sus siete centros de servicio nacionales como internacionales y oficinas administrativas, Importadora AD NAT promueve un ambiente laboral que favorece la eficiencia y el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo que favorece un servicio óptimo para sus clientes.

Productos y servicios claves

Las principales fuentes de ingresos de Importadora AD NAT provienen de la venta y distribución de llantas, lubricantes, filtros y baterías, así como de la prestación de servicios en sus centros de mecánica rápida. Su modelo de negocio se basa en ofrecer soluciones integrales para vehículos, combinando productos de alta calidad con atención técnica especializada.

Procesos, servicios, temas o unidades relacionadas

Nombre del proceso, servicio o tema por fiscalizar

Conciliaciones bancarias, gestión de pagos y cajas chicas.

Tipo de proceso

Se trata de un proceso sustantivo, ya que está directamente relacionado con la administración eficiente de los recursos financieros de la empresa, asegurando la liquidez y estabilidad económica del grupo empresarial.

Usuarios finales de los procesos o servicios auditados

Los usuarios finales incluyen los proveedores, empleados y directivos de Importadora AD NAT, quienes dependen de la adecuada administración de los fondos, para garantizar el cumplimiento de compromisos financieros y la operatividad continua de la empresa.

Partes relacionadas internas

Las principales partes internas vinculadas son, el departamento de contabilidad, la gerencia financiera y el personal encargado de la conciliación bancaria y administración de pagos.

Partes relacionadas externas

Entre las partes externas se encuentran los, proveedores internacionales, instituciones financieras y bancarias, agencias gubernamentales y regulatorias (Ministerio de Salud, MEIC, Dirección General de Aduanas), transportistas y empresas logísticas, clientes corporativos y mayoristas, entidades fiscales y tributarias (Dirección General de Tributación y compañías de seguros).

Justificación del proyecto

La realización de una auditoría operacional sobre las funciones de tesorería en Importadora AD NAT es crucial para garantizar que los recursos financieros se administren de manera eficiente y efectiva. Esto es especialmente importante debido a la expansión internacional de la empresa y la complejidad creciente de sus operaciones, lo que requiere un control robusto en la gestión de cuentas bancarias, pagos y conciliaciones. Una auditoría operativa permitirá identificar posibles deficiencias y optimizar la gestión financiera, mejorando la toma de decisiones estratégicas y contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Antecedentes

Importadora AD NAT, con más de 50 años de experiencia en el sector de importación de llantas, lubricantes, baterías, aceites y filtros para vehículos, enfrenta el reto de modernizar sus procesos a medida que se expande hacia nuevos mercados, en Nicaragua, Panamá y Guatemala. Además, la empresa está en proceso de estructurarse como un *holding*, lo que incrementa la necesidad de una gestión financiera eficiente. En este contexto, la tesorería desempeña un papel fundamental en la optimización de recursos y la garantía de liquidez, lo que es crucial para el crecimiento del grupo. Sin embargo, la permanencia de prácticas tradicionales podría obstaculizar la modernización necesaria. La auditoría operativa es, por lo tanto, una herramienta clave para evaluar la eficiencia y eficacia de los procedimientos en tesorería y garantizar la estabilidad financiera de la empresa.

Importancia

Para la empresa, fortalecer los controles en los procesos de tesorería es fundamental para mantener la estabilidad financiera y apoyar su expansión internacional. La auditoría operativa proporcionará una evaluación objetiva e independiente del funcionamiento actual de la tesorería, identificando áreas de mejora, riesgos y oportunidades. Esto permitirá a la organización conocer, con claridad, el estado de sus procesos y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión de recursos financieros, lo que contribuirá al éxito y sostenibilidad de su estrategia de expansión.

Efecto o resultado esperado

Se espera que las funciones de tesorería en Importadora AD NAT sean más eficientes y eficaces.

Objetivo general

Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.

Objetivos específicos

- Analizar el marco normativo, los procedimientos internos y los recursos disponibles en la gestión de tesorería.
- Diseñar los instrumentos de recolección de información, como cuestionarios y guías de entrevista, dirigidos al personal del área de tesorería, con el fin de conocer el funcionamiento actual de los procesos financieros.
- Establecer los criterios, objetivos y áreas críticas por evaluar durante la auditoría, como base para la elaboración del programa de trabajo de las etapas siguientes.

Alcance

Cobertura: Se evaluará la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería.

Período: Enero a diciembre 2024.

Producto: Informe sobre la auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa importadora AD NAT.

Efecto

Generar mejoras sustanciales en la administración del área de Tesorería mediante el fortalecimiento de los controles internos, la optimización de los procesos relacionados con la gestión de cuentas bancarias, pagos y conciliaciones, y la alineación operativa con las políticas institucionales y normativas vigentes. Como resultado, se espera una toma de decisiones más informada, una mayor eficiencia operativa y una reducción de riesgos administrativos y financieros.

Líneas estratégicas: Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de tesorería.

Equipo responsable: Dennise Obando Fonseca

Fecha de inicio: 21 de abril de 2025

Fecha de finalización: 09 de mayo de 2025

Programación

Etapas	Grado de avance	
	Individual	Acumulado
Planificación	35%	35%
Examen	40%	75%
<i>Comunicación de resultados:</i>		
Envío del borrador del informe a la administración	15%	90%
Remisión del informe final	10%	100%

**PROYECTO: Auditoría Operativa en las funciones de tesorería en la empresa
Importadora AD NAT a diciembre 2024**

INICIO: 21 de abril de 2025

FINALIZACIÓN: 06 de julio de 2025

No	Etapa/Actividad	Responsable	Semanas								Observaciones
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Planificación	DOF									35% de avance
2.	Examen	DOF									75% de avance
3	Comunicación resultados	DOF									
4	Envío de borrador del informe	DOF									90% de avance
5	Remisión de informe final	DOF									100% de avance

PROGRAMA DE TRABAJO DE PLANIFICACIÓN

Empresa auditada: Importadora AD NAT.

Despacho de auditoría: Obando&Asociados

Tipo de auditoría: Auditoría operacional

Actividad: Planificación de la auditoría

Equipo de trabajo

Nombre: Dennise Obando Fonseca

Puesto: Gerente de Auditoría

Iniciales: DOF

Objetivo general

Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.

Objetivos específicos

- Analizar el marco normativo, los procedimientos internos y los recursos disponibles en la gestión de tesorería.
- Diseñar los instrumentos de recolección de información, como cuestionarios y guías de entrevista, dirigidos al personal del área de tesorería, con el fin de conocer el funcionamiento actual de los procesos financieros.
- Establecer los criterios, objetivos y áreas críticas por evaluar durante la auditoría, como base para la elaboración del programa de trabajo de las etapas siguientes.

Objetivo de la planificación

Adquirir un conocimiento integral sobre la empresa Importadora AD NAT al cierre de diciembre de 2024, con el fin de planear y ejecutar una auditoría operativa enfocada en las funciones del área de Tesorería, mediante la aplicación de técnicas y prácticas propias de auditoría. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora que aporten valor a la empresa, lo que fortalecerá la toma de decisiones y contribuirá con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Alcance

Asuntos objeto de estudio: Se evaluarán la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT, a diciembre 2024.

Período: Enero a diciembre 2024.

NORMATIVA APLICABLE PARA LA auditoría	
Nombre de la norma	Abreviatura
Principios fundamentales de la auditoría de desempeño	ISSAI 300
Norma para la auditoría de desempeño	ISSAI 3000

CRITERIOS DE AUDITORÍA

Nombre	Detalle
Procedimiento para conciliaciones bancarias.	Punto 3.1 del procedimiento para realizar una conciliación Bancaria.
Procedimiento para pagos a proveedores nacionales e internacionales.	Punto 3.2 del procedimiento de pagos a proveedores.
Procedimiento para revisión y registro de cajas chicas.	Punto 4.1 al 4.5 del procedimiento mediante el que se verifican los montos autorizados para los gastos e indican quién debe aprobarlos, y cada cuánto se debe liquidar.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA POR APLICAR – PROGRAMA DE

PLANIFICACIÓN

No.	Procedimientos	Responsable	Periodo estimado		Ref. papel de trabajo
			Fecha inicio	Fecha Final	
01.	<p>Procedimiento: Evaluación de la estructura organizativa y operativa de las funciones de Tesorería ante la ausencia de un departamento formal.</p> <p>a) Identificar qué colaboradores ejecutan funciones propias de Tesorería (pagos, conciliaciones, control de fondos).</p> <p>b) Revisar si existen manuales, políticas o lineamientos documentados que regulen estas funciones.</p> <p>c) Evaluar el grado de cumplimiento y conocimiento del personal sobre dichos procesos.</p> <p>d) Analizar los riesgos asociados a la falta de segregación de funciones y centralización de responsabilidades.</p> <p>e) Documentar hallazgos y preparar informe preliminar.</p> <p>Propósito: Determinar cómo la ausencia de un departamento formal de Tesorería afecta la eficiencia, eficacia y control de los procesos financieros, y evaluar la necesidad de establecer una estructura organizativa específica.</p>	DOF	21/4/2025	21/4/2025	<u>Cédula</u> <u>1</u> <u>Planificación</u>

	<p>Acciones: Presentar los hallazgos con base en evidencia documental y entrevistas.</p> <p>Formular recomendaciones para la creación, estructuración o mejora del departamento de Tesorería.</p>				
02.	<p>Procedimiento: Revisión de manuales y políticas para los procesos de Tesorería.</p> <p>Propósito: Identificar si la empresa cuenta con lineamientos formales y actualizados para sus procesos financieros.</p> <p>Acciones: Diseñar los cuestionarios y guías de entrevista; aplicar los instrumentos al personal operativo y administrativo del área financiera; recopilar, organizar y analizar las respuestas para identificar procesos críticos, riesgos percibidos y oportunidades de mejora.</p>	DOF	21/4/2025	21/4/2025	Cédula 2 – Planificación
03.	<p>Procedimiento: Verificación de flujogramas y diagramas de procesos en Tesorería.</p> <p>Propósito: Evaluar si los procedimientos están claramente definidos y alineados con las mejores prácticas operativas.</p> <p>Acciones: Solicitar los flujogramas, analizar congruencia con los procesos reales y documentar áreas de mejora.</p>	DOF	23/4/2025	23/4/2025	Cédula 3 – Planificación
04.	<p>Procedimiento: Revisión de información sobre las conciliaciones bancarias realizadas.</p> <p>Propósito: Conocer el procedimiento actual de las conciliaciones bancarias para identificar posibles errores, partidas no conciliadas o duplicidades en los registros bancarios.</p>	DOF	28/4/2025	28/4/2025	Cédula 4 – Planificación

	Acciones: Solicitar conciliaciones del periodo auditado para su debida revisión.				
05.	<p>Procedimiento: Análisis del proceso de pagos a proveedores.</p> <p>Propósito: Evaluar si el proceso de pagos sigue lineamientos establecidos, y si existe segregación de funciones y controles adecuados.</p> <p>Acciones: Revisar una muestra de pagos realizados y documentar pagos duplicados.</p>	DOF	2/5/2025	28/4/2025	Cédula 5 – Planificación
06.	<p>Procedimiento: Revisión del manejo y control de cajas menores.</p> <p>Propósito: Verificar si los fondos se utilizan de forma adecuada y si existen controles efectivos para evitar malos manejos.</p> <p>Acciones: Solicitar arqueo de cajas menores, políticas internas, y analizar si los reembolsos están debidamente justificados y autorizados.</p>	DOF	9/5/2025	28/4/2025	Cédula 6- Planificación

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de información:

- Sitios oficiales de internet
- Trabajadores de la empresa Importadora AD NAT.
- Documentación que facilite la empresa auditada.
- Normas y criterios aplicables

Recursos requeridos:

Humanos	1 auditor		
Tecnológicos	1 computadora con conexión a internet		
Físicos	Instalaciones de Importadora AD NAT.		
Otros	Conocimientos de las normativas aplicables		
Hecho por	Dennise Obando Fonseca	Fecha	21/04/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	30/04/2025

Plan general de Auditoría

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de la Auditoría	Auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Tipo de Auditoría	Auditoría operacional

1. DATOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

Marco de referencia	Auditoría operacional con el propósito de evaluar la eficiencia en la gestión del Departamento de Tesorería, específicamente en las áreas de: conciliaciones bancarias, proceso de pagos y manejo de cajas menores, identificando controles clave, compensatorios y riesgos que a la fecha no se estén mitigando.
----------------------------	---

Viabilidad	La auditoría es totalmente viable ya que se cuenta con el apoyo de la empresa Importadora AD NAT, específicamente del área de Tesorería, para realizar la auditoría. Además, el equipo auditor tiene acceso a la documentación necesaria, incluyendo registros contables, conciliaciones, comprobantes de pagos y formularios de cajas menores. También se cuenta con la experiencia y conocimientos necesarios para evaluar la eficiencia de estas funciones.
-------------------	--

Relevancia	La auditoría operacional en el área de Tesorería es esencial para identificar oportunidades de mejora, reducir errores o fraudes, fortalecer los controles internos y asegurar el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.
-------------------	--

Objetivo general	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
-------------------------	--

Alcance	Se auditarán las actividades relacionadas con las conciliaciones bancarias, pagos a proveedores (mediante transferencias y cheques) y el uso de cajas menores, incluyendo el cumplimiento de políticas internas, controles establecidos y documentación de respaldo del periodo 2024.
----------------	---

Período	El estudio abarca las operaciones comprendidas entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.
----------------	--

Resultados análisis para la selección de áreas para actividad de examen	<p>Se utilizaron entrevistas al personal del área involucrado, análisis documental y la observación, lo cual permitió identificar las siguientes situaciones relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Falta de un Departamento de Tesorería B. Revisión de manuales y procedimientos actualizados C. Diferencias no conciliadas entre libros y estados financieros D. Pagos duplicados a proveedores. E. Controles sobre el manejo de cajas chicas. F. Cobros en cuentas por cobrar G. Retraso en pago a proveedores. H. Cuentas por cobrar a empleados. <p>Por limitaciones de tiempo, en la etapa de examen se enfocará el análisis en los puntos A, B, C, D, E,</p>
--	---

ACTIVIDAD	Abril		Mayo				Junio					Julio	Fecha Límite	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1		
	Redacción del programa de trabajo													
Ejecución														27/4/2025
Desarrollo de los procedimientos de examen														4/5/2025
Hoja resumen de hallazgos														11/5/2025
Elaboración de estructura del Informe														18/5/2025
Elaboración del borrador del Informe														25/5/2025
Revisión del borrador														1/6/2025
Incorporación de observaciones y Otros														8/6/2025
Exposición resultados a la Administración														15/6/2025
Observaciones de la Administración														22/6/2025
Incorporación de las Observaciones														29/6/2025
Entrega del informe final														6/7/2025

	Nombre	Fecha
Hecho por	Dennise Obando Fonseca	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	

2. ÁREAS SELECCIONADAS PARA EXAMEN

2.1. Falta de un Departamento de Tesorería.

Descripción del área de examen	Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de Tesorería, formalmente establecido. Las funciones relacionadas con la gestión de tesorería están distribuidas entre distintos colaboradores sin una estructura definida. Esta situación puede comprometer la eficiencia y eficacia de los procesos financieros, generar duplicidad de funciones, debilidades en el control interno y aumentar el riesgo de errores o fraudes. Se evaluará el impacto de esta ausencia sobre la operativa financiera de la organización.
---------------------------------------	--

Objetivos específicos	Identificar los procesos financieros actualmente ejecutados sin una estructura formal de Tesorería. Determinar las implicaciones de no contar con controles centralizados sobre la eficiencia y eficacia operativa. Proponer lineamientos para la creación y formalización de un departamento de Tesorería acorde con las necesidades de la empresa.
------------------------------	--

Criterios de auditoría	COSO 2013 – Componentes de control interno: ambiente de control, actividades de control, supervisión y monitoreo
Indicadores de gestión	Políticas internas de la empresa Número de errores o reprocesos detectados en la gestión de pagos.

2.2. Revisión de manuales y procedimientos actualizados.

Descripción del área de examen	Se evaluará si los manuales y procedimientos del área de Tesorería están debidamente formalizados, actualizados y alineados con las normas contables vigentes y marcos de control interno como COSO 2013. Se analizará si estos documentos reflejan adecuadamente los procesos actuales, y si son aplicados por el personal en su labor diaria.
---------------------------------------	---

Objetivos específicos	Verificar la existencia y vigencia de los manuales de procedimientos en Tesorería.
------------------------------	--

	<p>Evaluar si los procedimientos documentados son aplicados efectivamente en la operación diaria.</p> <p>Determinar si los manuales están alineados con las normativas contables y principios de control interno (COSO 2013)</p>
--	--

Criterios de auditoría	<p>NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.</p> <p>COSO 2013 – Componentes de control interno: ambiente de control, actividades de control, supervisión y monitoreo</p> <p>Procedimientos internos establecidos para conciliaciones bancarias por la Importadora AD NAT</p>
Indicadores de gestión	<p>Nivel de conocimiento del personal sobre los manuales vigentes</p> <p>Porcentaje de manuales actualizados en los últimos 5 años.</p>

2.3. Diferencias no conciliadas entre libros y estados financieros.

Descripción del área de examen	<p>Se examinarán las discrepancias existentes entre los saldos contables registrados en los libros auxiliares y el balance general. Se evaluarán partidas pendientes de conciliación o que no fueron ajustadas oportunamente durante el periodo auditado.</p>
---------------------------------------	---

Objetivos específicos	<p>Verificar la existencia de diferencias entre los saldos contables y financieros.</p> <p>Evaluar la eficacia de los controles internos en la conciliación de cuentas.</p> <p>Determinar si existen partidas no conciliadas o ajustadas oportunamente.</p>
------------------------------	---

Criterios de auditoría	<p>NIC 1 – Presentación de Estados Financieros.</p> <p>Procedimientos internos establecidos para conciliaciones bancarias por la Importadora AD NAT</p>
Indicadores de gestión	<p>Cantidad de partidas no ajustadas en el periodo auditado.</p>

2.4. Pagos duplicados a proveedores

Descripción del área de examen	<p>Revisión de los pagos realizados a proveedores con el fin de identificar posibles operaciones duplicadas</p>
---------------------------------------	---

Objetivos específicos	<p>Identificar pagos realizados más de una vez a un mismo proveedor o por el mismo concepto.</p> <p>Analizar las causas que originan los pagos duplicados a proveedores para proponer medidas preventivas y correctivas.</p>
------------------------------	--

Criterios de auditoría Indicadores de gestión	Procedimientos para pagos a proveedores nacionales e internacionales. Número de pagos duplicados detectados sobre el total de pagos del periodo.
--	---

2.5. Controles sobre el manejo de cajas chicas.

Descripción del área de examen	Evaluación del uso adecuado del fondo de caja chica, validando la existencia de comprobantes válidos y debidamente autorizados por las instancias correspondientes.
---------------------------------------	---

Objetivos específicos	Verificar que todos los gastos realizados con caja menor cuenten con comprobantes legales. Evaluar si los gastos cumplen con los límites y objetivos establecidos para caja menor. Comprobar la autorización de cada gasto y su registro contable.
------------------------------	--

Criterios de auditoría	Manuales y procedimiento de uso de caja chica. Normativa tributaria nacional. Resolución DGT-R-48-2016 y sus reformas. COSO 2013 – Componentes de control interno: ambiente de control, actividades de control, supervisión y monitoreo
Indicadores de gestión	Porcentaje de comprobantes válidos versus el total de gastos registrados. Número de gastos sin autorización detectados.

3. OTROS ASUNTOS PARA CONOCIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES

Asuntos que no serán objeto de auditoría	En esta auditoría no se revisarán los departamentos de ventas, inventarios, ni mercadeo; por cuanto el estudio está enfocado en evaluar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT al 2024
---	---

Recursos humanos requeridos para el desarrollo del trabajo	Un auditor Auditor interno Apoyo del personal de Contabilidad
---	---

Otros recursos requeridos	Equipo de cómputo, documentación requerida
----------------------------------	--

Nombre

Hecho por	Dennise Obando Fonseca
Revisado Por	Gonzalo Elizondo

Programa de examen

Programa de examen	
Empresa auditada	Importadora AD NAT
Despacho de auditoría	DOF
Tipo de Auditoría	Operacional
Actividad (Etapa de Examen)	Programa de examen

EQUIPO DE TRABAJO	
Nombre	Dennise Obando Fonseca
Puesto	Auditora
Iniciales	DOF

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	
Objetivo general	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Objetivos específicos	<p>Determinar el impacto de la ausencia de un departamento formal de tesorería en la eficiencia y control de los procesos.</p> <p>Examinar la aplicación real de los procedimientos documentados y detectar brechas entre lo establecido y lo ejecutado.</p> <p>Evaluar la eficacia de los controles implementados en la conciliación bancaria y determinar si las diferencias se ajustan oportunamente.</p> <p>Analizar los pagos efectuados a proveedores para identificar posibles transacciones duplicadas.</p> <p>Verificar si los fondos de cajas chicas se manejan con controles efectivos, documentación válida y conforme a las políticas internas.</p>
Objetivo del a actividad / fase examen	Recopilar y analizar la evidencia documental que sustenten los hallazgos identificados por el equipo de auditoría, e identificar oportunidades de mejora y debilidades en los controles internos.

ALCANCE	
Asuntos objeto de estudio	<p>auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.</p> <p>Falta de un Departamento de Tesorería.</p> <p>Revisión de manuales y procedimientos actualizados.</p> <p>Diferencias no conciliadas entre libros y estados financieros.</p> <p>Pagos duplicados a proveedores.</p> <p>Controles sobre el manejo de caja chicas.</p> <p>En el área Financiera, oficinas centrales de Importadora AD NAT.</p>
Período	Enero 2024 a diciembre 2024

NORMATIVA APLICABLE PARA LA AUDITORÍA	
Abreviatura	Nombre de la norma
ISSAI 300	Principios fundamentales de la auditoría de desempeño
ISSAI 3000	Norma para la auditoría de desempeño
COSO 2013	Componentes de control interno: ambiente de control, actividades de control, supervisión y monitoreo.

CRITERIOS DE AUDITORÍA	
Nombre	Detalle
Procedimiento para conciliaciones bancarias	Punto 3.1 del procedimiento para realizar una conciliación bancaria.
Procedimiento para pagos a proveedores nacionales e internacionales	Punto 3.2 del procedimiento de pagos, autorizaciones y respaldo de las facturas por pagarse.
Procedimiento para revisión y registro de cajas chicas	Punto 4.1 al 4.5 Procedimiento donde se verifican los montos autorizados para los gastos e indican quién debe de aprobar los mismos, y cada cuánto se debe liquidar.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA POR APLICAR

PROGRAMA DE EXAMEN

No.	Procedimientos	Responsable	Periodo		Ref. papel de trabajo
			Estimado		
			Fecha inicio	Fecha Final	
01.	<p>Procedimiento: Aplicación de, matrices de evaluación y para verificar cómo se ejecutan las funciones de Tesorería en ausencia de un departamento formal.</p> <p>a) Realizar entrevistas al personal que actualmente desempeña tareas como pagos, conciliaciones, control de fondos y administración de liquidez.</p> <p>b) Revisar si existen documentos formales (manuales, políticas, instructivos) que normen las funciones y si estos están siendo utilizados.</p> <p>c) Aplicar cuestionarios y matrices de evaluación para verificar el nivel de conocimiento y cumplimiento de los procedimientos en la práctica.</p> <p>d) Evaluar los riesgos asociados a la concentración de tareas, falta de control cruzado y ausencia de funciones segregadas.</p> <p>e) Documentar todos los hallazgos con respaldo de evidencias y elaborar el informe de hallazgos preliminares.</p> <p>Propósito: Confirmar en la práctica cómo la falta de un departamento formal de Tesorería afecta la eficiencia operativa, la eficacia en el cumplimiento de las funciones financieras y el nivel de control interno, con el fin de sustentar la necesidad de una reestructuración organizativa.</p> <p>Acciones: Realizar una matriz de evaluación, encuestas al personal relacionado con las funciones de tesorería. (pagos, conciliaciones, manejo de fondos). Validar hallazgos mediante revisión cruzada de documentos, entrevistas y observación directa. Formular recomendaciones prácticas y sustentadas para establecer o fortalecer el departamento de Tesorería conforme con las necesidades detectadas.</p>	DOF	21/4/2025	21/4/2025	<u>Cédula 1</u> <u>Planificación</u>
02.	<p>Procedimiento: Aplicación de instrumentos de evaluación para revisar la existencia, vigencia y aplicabilidad de los manuales y políticas que rigen los procesos de Tesorería. Se enfocará en verificar si los lineamientos documentados son conocidos, utilizados y actualizados conforme con las necesidades operativas actuales.</p>				

	<p>Propósito: Confirmar si la empresa cuenta con directrices formales, claras y actualizadas para los procesos financieros y operativos del área de Tesorería, como base para asegurar eficiencia, uniformidad y cumplimiento normativo.</p> <p>Acciones: Aplicar una matriz de evaluación, cuestionarios y al personal operativo del área financiera; recopilar, clasificar y analizar las respuestas; identificar discrepancias entre la práctica y los documentos formales; detectar riesgos asociados a la falta de lineamientos o su desactualización, y documentar hallazgos para su posterior análisis.</p>	DOF	21/4/2025	21/4/2025	Cédula 2 – Planificación
03.	<p>Procedimiento: Evaluar la eficiencia del proceso de conciliación bancaria y la eficacia de los controles contables implementados para asegurar la exactitud entre los registros auxiliares y los estados financieros.</p> <p>a) Solicitar los estados financieros y el libro mayor del periodo 2024.</p> <p>b) Comparar los saldos de las cuentas bancarias en Tesorería con los registros contables.</p> <p>c) Verificar si las diferencias detectadas fueron conciliadas o ajustadas oportunamente.</p> <p>d) Identificar las causas de las discrepancias y revisar el respaldo documental correspondiente.</p> <p>e) Documentar hallazgos, conclusiones y elaborar el informe técnico.</p> <p>Propósito: Determinar si los controles aplicados en la conciliación y ajuste de saldos bancarios son efectivos y contribuyen a una gestión financiera eficiente y confiable en tesorería.</p> <p>Acciones: Presentar los resultados a la Gerencia Financiera y formular recomendaciones específicas para mejorar los controles.</p>	DOF	23/4/2025	23/4/2025	Cédula 3 – Planificación
04.	<p>Procedimiento: Evaluación de la eficiencia y eficacia del control interno en la ejecución de pagos del área de Tesorería. El análisis se enfocará en detectar fallas como pagos duplicados, lo cual compromete la adecuada gestión de recursos.</p> <p>a) Solicitar el registro de pagos efectuados durante el periodo auditado.</p> <p>b) Seleccionar una muestra representativa de pagos a proveedores.</p> <p>c) Detectar pagos duplicados.</p> <p>d) Analizar causas y responsabilidades asociadas.</p> <p>e) Documentar hallazgos y formular recomendaciones correctivas.</p> <p>Propósito: Evaluar si los pagos se realizan conforme a políticas establecidas, asegurando el uso eficiente de los recursos y la aplicación efectiva de los controles internos financieros en Tesorería.</p>	DOF	28/4/2025	28/4/2025	Cédula 4 – Planificación

	<p>Acciones: Comunicar los hallazgos a la Gerencia, proponer medidas preventivas para mitigar errores o fraudes, y reforzar los controles internos mediante políticas documentadas y mecanismos de supervisión continua.</p>				
05.	<p>Procedimiento: Evaluar la eficiencia del proceso de administración de cajas menores y la eficacia de los controles internos implementados para su uso, registro y reembolso.</p> <p>a) Revisar los procedimientos documentados sobre el manejo de cajas menores.</p> <p>b) Solicitar y realizar arqueo físico de fondos de caja menor.</p> <p>c) Verificar que los reembolsos estén sustentados con documentación válida, debidamente autorizada y dentro de los límites establecidos.</p> <p>d) Evaluar la oportunidad y frecuencia de las liquidaciones.</p> <p>e) Documentar hallazgos y formular recomendaciones para mejorar el control de estos fondos.</p> <p>Propósito: Determinar si los recursos asignados a cajas chicas se utilizan eficientemente y si los controles aplicados previenen desvíos, errores o fraudes en Tesorería.</p> <p>Acciones: Analizar los resultados de las, entrevistas y revisión documental; presentar los hallazgos a la Gerencia Financiera y recomendar mejoras al proceso de control y uso de cajas menores.</p>	DOF	9/5/2025	28/4/2025	Cédula 5-Planificación

Fuentes de Información		<p>Sistemas de información de la empresa Importadora AD NAT</p> <p>Documentación física de los procesos a auditar</p> <p>Auditoría interna de la empresa Importadora AD NAT</p> <p>Personal involucrado en los procesos de tesorería</p>
Recursos Requeridos	Humano	1 auditor
	Tecnológicos	1 computadora con conexión a internet
	Físicos	Instalaciones de Importadora AD NAT.
	Financieros	-
	Otros	-

Hecho por	Dennise Obando Fonseca	Fecha	21/4/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	21/04/2025



INFORME N.º DMOF-00001-2025

**INFORME FINAL CORRESPONDIENTE A LA
AUDITORÍA OPERATIVA SOBRE LAS
FUNCIONES DE TESORERÍA EN LA
EMPRESA IMPORTADORA AD NAT A
DICIEMBRE 2024**

2025

Resumen ejecutivo

¿Qué examinamos?

La presente auditoría operativa se llevó a cabo en el área de Tesorería de la empresa Importadora AD NAT, correspondiente al periodo 2024. Su objetivo fue evaluar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las funciones propias de dicha área.

¿Por qué es importante?

Esta auditoría operativa es fundamental, ya que permite identificar tanto fortalezas como debilidades en la gestión de Tesorería de Importadora AD NAT. La evaluación de la eficiencia revela si los recursos financieros y los controles se utilizan adecuadamente, mientras que el análisis de la eficacia permite verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de oportunidad, exactitud y conformidad con la normativa y políticas internas. Asimismo, se identificaron áreas de riesgo que podrían afectar otras funciones relacionadas con la Tesorería. Los resultados brindan a la alta dirección una base sólida para fortalecer los controles, prevenir irregularidades y adoptar prácticas contables y de control interno más eficaces.

¿Que encontramos?

Los resultados de la auditoría operativa en las funciones de tesorería de Importadora AD NAT, correspondiente al año 2024, reflejaron hallazgos significativos que requieren atención prioritaria para fortalecer la eficiencia, el control interno y la transparencia financiera.

En primer lugar, se evidenció la ausencia de un departamento formal de Tesorería, situación que ha generado una dispersión de funciones entre distintas áreas, sin una estructura definida. Esta condición incrementa los riesgos operativos, debilita el control cruzado y afecta la rendición de cuentas. La falta de directrices claras por parte de la administración contribuyó a esta debilidad organizativa.

Asimismo, se identificó que los manuales de procedimientos de Tesorería están desactualizados y no reflejan los procesos actuales ni las normativas vigentes, lo cual ha propiciado una ejecución empírica de las tareas, dependencia del conocimiento tácito del personal antiguo y riesgos de errores o fraudes.

Otro hallazgo relevante fue la permanencia de depósitos en cuentas transitorias, sin conciliación ni reclasificación oportuna, afectando la fiabilidad de los saldos contables y retrasando el uso efectivo de los fondos. La falta de políticas claras para el registro y conciliación de ingresos, así como de referencias específicas por parte de los clientes, dificulta la asignación de los depósitos a las cuentas correctas.

En cuanto al proceso de pagos, se detectaron pagos duplicados a proveedores, por un monto significativo, debido al incumplimiento del procedimiento de liquidación de facturas y a la ausencia de controles automáticos en el sistema contable. Esta situación representa una pérdida temporal de recursos y afecta la eficiencia operativa.

Además, se observó un exceso de reintegros por fondos insuficientes en las cajas chicas, lo cual refleja que los montos asignados no se ajustan a las necesidades operativas actuales. Esta práctica genera reprocesos administrativos y sobrecarga de trabajo para el personal.

Por último, se constató la falta de arqueos oficiales frecuentes, ya que en su mayoría las verificaciones fueron informales y no documentadas, debilitando la supervisión efectiva del manejo de fondos.

Estos hallazgos evidencian deficiencias estructurales y operativas que impactan directamente la gestión financiera, la eficiencia y eficacia del sistema de control interno en la empresa.

¿Qué sigue?

Se insta a la administración a efectuar un análisis profundo de los hallazgos expuestos en este informe, con el objetivo de definir e implementar acciones correctivas que atiendan las debilidades identificadas en la gestión de Tesorería. La aplicación de estas medidas permitirá fortalecer la eficiencia y eficacia operativa, además de promover una mayor transparencia en el manejo de los recursos financieros y optimizar la toma de decisiones en Importadora AD NAT.

**INFORME FINAL CORRESPONDIENTE A LA AUDITORÍA
OPERATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DE TESORERÍA EN LA
EMPRESA IMPORTADORA AD NAT A DICIEMBRE 2024**

1. Introducción

Origen de la auditoría

El origen de la auditoría operativa en las funciones de Tesorería de Importadora AD NAT, se fundamenta en la necesidad estratégica de fortalecer los controles internos financieros en un contexto de crecimiento y reestructuración organizacional, donde la empresa se proyecta a consolidarse como un *holding*. Esta transformación exige una gestión más robusta, eficiente, eficaz y estandarizada de los recursos financieros, para lo que la Tesorería es una de las áreas clave para garantizar una administración sólida y alineada con las mejores prácticas.

La auditoría surge como una respuesta preventiva y proactiva ante los desafíos operativos identificados, como la dispersión de funciones, la falta de procedimientos actualizados, la existencia de pagos duplicados y la debilidad en los controles sobre fondos y conciliaciones bancarias. En este sentido, se plantea como una forma para evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos actuales, detectar riesgos y proponer correctivos que permitan mejorar la trazabilidad y la transparencia en el uso de los recursos.

Además, esta evaluación operativa busca asegurar que la función de Tesorería pueda escalar y adaptarse adecuadamente a las nuevas exigencias organizativas, ofreciendo soporte financiero sólido a cada unidad de negocio y empresa afiliada en el futuro grupo empresarial. Así, la auditoría no solo responde a necesidades actuales, sino que también forma parte de una estrategia más amplia orientada al fortalecimiento institucional, la sostenibilidad financiera y la preparación para una estructura corporativa más compleja.

Objetivo de la auditoría

Evaluar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.

Alcance de la auditoría

La auditoría operativa en las funciones de Tesorería de Importadora AD NAT abarcó el periodo comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del 2024. El examen incluyó la revisión de los procedimientos asociados al manejo de fondos, conciliaciones bancarias, pagos a proveedores, manuales de operación y actividades de supervisión y control.

Asimismo, se evaluó el cumplimiento con principios de control interno establecidos en el marco COSO 2013, la normativa contable vigente y las políticas internas de la organización. Se aplicaron procedimientos de auditoría enfocados en determinar la eficiencia y eficacia operativa.

El alcance contempló visitas de campo, entrevistas con personal clave, aplicación de cuestionarios y análisis documental, para identificar áreas de mejora y emitir recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional y a una gestión financiera.

Generalidades acerca de la auditoría

Esta auditoría se orientó a identificar oportunidades de mejora, detectar debilidades en los controles, y proponer acciones que fortalezcan la administración financiera desde una visión integral y estratégica.

Las funciones de Tesorería abarcan una serie de procesos esenciales como la gestión de pagos, conciliaciones bancarias, manejo de cajas chicas. Estas tareas son inherentes al quehacer financiero de la organización, por lo que deben ejecutarse conforme con los principios de eficiencia, transparencia, cumplimiento normativo y adaptación a nuevas exigencias operativas, especialmente en el contexto de crecimiento y diversificación corporativa.

Tradicionalmente, la gestión de Tesorería en la empresa ha sido ejecutada de forma dispersa por distintos colaboradores, sin una estructura formal definida ni procedimientos actualizados. Esta situación motivó la necesidad de realizar una auditoría operativa que permitiera analizar de manera integral los procesos existentes, evaluar su efectividad, y establecer las bases para una administración financiera más robusta, alineada con el modelo de control interno COSO 2013 y los requerimientos de una organización en proceso de expansión estructural.

Metodología aplicada

La auditoría operativa en las funciones de Tesorería de Importadora AD NAT se desarrolló mediante una metodología estructurada en tres etapas fundamentales: planificación, examen y comunicación, conforme con los lineamientos profesionales en materia de auditoría operativa.

Durante la etapa de planificación, se llevaron a cabo diversas actividades orientadas a obtener un conocimiento preliminar de la gestión financiera de la empresa. Esta fase incluyó la revisión de la normativa interna y externa, el análisis de documentos y registros contables, así como la aplicación de técnicas cualitativas, como entrevistas y encuestas. Asimismo, se diseñaron e implementaron dos instrumentos clave, un cuestionario dirigido al personal operativo de Tesorería, centrado en aspectos como la ejecución de procesos financieros, administración de cuentas bancarias, gestión de pagos y conciliaciones, y un cuestionario aplicado al personal administrativo y gerencial del área financiera, con el objetivo de evaluar el control interno y su alineación con las políticas institucionales y la normativa vigente.

Con base en los resultados obtenidos en la etapa de planificación, se dio paso a la etapa de examen, en la cual se ejecutaron procedimientos sustantivos y de control dirigidos a validar la información recopilada. Esta fase contempló el análisis de transacciones representativas, la verificación de la aplicación de procedimientos establecidos, la revisión de conciliaciones bancarias, pagos a proveedores, manejo de fondos de caja chica.

Finalmente, en la etapa de comunicación, se consolidaron los hallazgos identificados, los cuales fueron analizados a la luz de los criterios establecidos en el marco de control interno COSO 2013 y otras buenas prácticas. El presente informe recoge dichos hallazgos y ofrece recomendaciones específicas dirigidas a fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia en el manejo de los recursos y la capacidad de gestión financiera de la empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditoría operativa aplicada a las funciones de Tesorería en la empresa Importadora AD NAT, diciembre 2024. El propósito de esta sección es proporcionar a la administración lineamientos claros que permitan mejorar los procesos financieros y fortalecer el sistema de control interno relacionado con la gestión financiera.

Las conclusiones y recomendaciones expuestas se sustentan en el análisis de la información obtenida por medio de los instrumentos diseñados y aplicados durante el desarrollo de la investigación, los cuales permitieron evaluar el grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento normativo en los procedimientos operativos en los procesos de tesorería. De esta forma, se da respuesta a los objetivos específicos planteados y, en consecuencia, a la pregunta principal del estudio.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se considera esencial presentar las conclusiones relacionadas con las características de los procesos más relevantes, ejecutados en los procesos de tesorería. Asimismo, se destaca la importancia de aplicar una metodología de auditoría operativa, que permita a la empresa Importadora AD NAT fortalecer su gestión financiera mediante procesos orientados a la eficiencia y eficacia.

A partir del uso de instrumentos como cuestionarios, entrevistas y análisis documental, se recopiló la evidencia necesaria para evaluar el desempeño operativo de los procesos auditados.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que:

1. La empresa Importadora AD NAT presenta deficiencias estructurales y operativas en sus funciones de tesorería, principalmente por la falta de un departamento formal que centralice y supervise estas tareas, afectan la eficiencia operativa y ponen en riesgo la eficacia del control financiero.
2. La ausencia de manuales actualizados, la deficiente segregación de funciones y la falta de procesos de revisión o actualización de procedimientos afectan negativamente la eficiencia y eficacia en la ejecución de las funciones de tesorería, lo que propicia que las operaciones

dependen en gran medida del conocimiento práctico del personal con mayor antigüedad, lo cual no garantiza una estandarización, ni asegura una continuidad operativa en caso de rotación de personal. Además, los controles actuales no son suficientes frente a los riesgos financieros modernos.

3. La permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin conciliación ni reclasificación oportuna representa una debilidad relevante en los controles internos del proceso de Tesorería. Este hallazgo compromete tanto la eficacia como la eficiencia operativa, ya que impide el uso oportuno de los recursos financieros, genera reprocesos administrativos innecesarios y debilita la fiabilidad de los saldos contables. Además, afecta directamente la toma de decisiones financieras, debido a una visión imprecisa del estado de la liquidez de la empresa.
4. La omisión de los lineamientos, sumada a la falta de validaciones automáticas en el sistema contable, la carencia de supervisión cruzada, generó reprocesos administrativos, afectación a la liquidez y exposición a pérdidas financieras temporales. Lo anterior evidencia la necesidad urgente de fortalecer los controles internos, actualizar los procesos y establecer mecanismos automáticos que prevengan errores recurrentes y mejoren el desempeño financiero.
5. El análisis de la gestión de cajas chicas en los departamentos de Contabilidad, Transportes y Cuentas por Cobrar, evidenció importantes debilidades que afectan tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones. Se comprobó que los montos asignados a las cajas menores son insuficientes, lo cual obliga a realizar múltiples reintegros al mes, generando una sobrecarga operativa innecesaria y un uso ineficiente del tiempo del personal. Asimismo, la falta de controles adecuados, como la baja frecuencia de arqueos documentados y una política desactualizada desde el año 2001, compromete la capacidad de control interno, incrementando el riesgo de errores, mal uso de los fondos o incluso posibles irregularidades no detectadas a tiempo.
6. Como resultado del análisis realizado, se concluye que la gestión de Tesorería en Importadora AD NAT, se encuentra limitada por la ausencia de un departamento formalmente constituido, lo que ha generado una dispersión de responsabilidades entre diferentes colaboradores. Se evidenció que los manuales de procedimientos actualmente vigentes, no han sido actualizados desde el año 2001, por lo que no reflejan los cambios

normativos, tecnológicos, ni organizativos que la empresa ha experimentado. Además, la falta de una estructura definida ha restringido el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles, exponiendo a la empresa a errores operativos, falta de control cruzado y riesgos asociados al incumplimiento de normativas internas y externas.

7. Existen debilidades estructurales en los controles internos, las cuales impactan directamente la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la seguridad financiera de la empresa. Entre los principales hallazgos se identificaron pagos duplicados a proveedores por falta de validaciones automáticas, conciliaciones bancarias no realizadas oportunamente, permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin reclasificación, excesivos reintegros en cajas chicas por asignaciones inadecuadas y ausencia de arqueos oficiales con respaldo documental. Estas deficiencias reflejan la necesidad urgente de implementar controles sistemáticos, mejorar la supervisión y establecer una segregación clara de funciones que minimice riesgos y optimice el desempeño financiero.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones expuestas anteriormente, se presentan las recomendaciones orientadas a contribuir al mejoramiento de los procesos de tesorería de la empresa Importadora AD NAT, Estas recomendaciones buscan fortalecer el control interno, optimizar la eficiencia y eficacia operativa y apoyar a la organización en su transición hacia una estructura empresarial de tipo *holding*, mediante una gestión financiera más estructurada, segura y alineada con las mejores prácticas. Por lo tanto, se recomienda al contador general y a la gerencia financiera:

1. Realizar las acciones que sean pertinentes para que se conforme e incorpore en la estructura organizacional, el Departamento de Tesorería.
2. Se sugiere priorizar la actualización de los manuales de tesorería, ya que su desactualización afecta la eficiencia operativa y expone a la empresa a errores y riesgos por falta de control documentado. Contar con procedimientos actualizados fortalecerá la gestión y facilitará la capacitación del personal.
3. Es necesario establecer un procedimiento formal que instruya a los clientes a incluir referencias claras en los depósitos. Fortalecer los controles internos mediante una política de conciliación mensual obligatoria, asegurando la reclasificación oportuna

y supervisada de todas las partidas transitorias, con asignación clara de responsabilidades dentro del proceso.

4. Actualizar y hacer cumplir estrictamente el procedimiento de registro inmediato de facturas canceladas. Implementar alertas automáticas en el sistema contable que impidan duplicidades. Establecer una revisión cruzada antes de autorizar pagos, con segregación de funciones claras para mitigar errores y riesgos financieros.
5. Actualizar las políticas de caja chica, tomando en cuenta la inflación y las necesidades operativas actuales de cada departamento. Asignar montos acordes que minimicen los reintegros y optimicen el uso del tiempo del personal.
6. Establecer un programa formal de arqueos periódicos, con responsabilidades definidas y documentación obligatoria, para fortalecer el control interno sobre las cajas chicas.
7. Proceder con la actualización integral de los manuales de procedimientos de tesorería, garantizando que estén alineados con la normativa vigente, los avances tecnológicos y la estructura organizativa actual. Además, resulta fundamental emitir una directriz formal que contemple la creación del Departamento de Tesorería, con una definición clara de funciones, niveles de autoridad y mecanismos de control. Esta acción permitirá un uso más eficiente de los recursos disponibles y fortalecerá la rendición de cuentas, minimizando los riesgos asociados a la dispersión de funciones.
8. Fortalecer el sistema de control interno mediante la implementación de herramientas tecnológicas que permitan prevenir errores frecuentes, como los pagos duplicados, y facilitar la conciliación automática de cuentas bancarias. Asimismo, es necesario establecer políticas claras para la clasificación oportuna de depósitos en cuentas transitorias, ajustar los montos asignados a los fondos de caja chica, conforme con las necesidades reales de cada departamento y programar arqueos periódicos documentados. Estas acciones contribuirán a una gestión más segura, eficiente, eficaz y transparente de los recursos financieros.
9. Dar seguimiento a los hallazgos del informe realizado, priorizando la ejecución de las recomendaciones formuladas. Se plantea como acción prioritaria el desarrollo de un plan de mejora con metas específicas, responsables asignados y cronograma

de implementación. Este plan deberá contemplar acciones correctivas, preventivas y de capacitación continua para el personal que interviene en los procesos financieros de la empresa, con el fin de garantizar que la gestión de tesorería se ejecute bajo principios de eficiencia, eficacia, y cumplimiento normativo, alineada al crecimiento organizacional proyectado hacia una estructura de tipo *holding*.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

De acuerdo con el análisis realizado a lo largo de esta investigación, se formula una propuesta metodológica para la implementación de auditorías operativas en los procesos de Tesorería de la empresa Importadora AD NAT, con el objetivo de introducir mejoras en los procesos financieros que allí se ejecutan. Esta propuesta busca fortalecer la eficacia, eficiencia y el control interno, además de promover una administración más estructurada y facilitar la toma de decisiones estratégicas, especialmente en el contexto de crecimiento organizacional hacia una estructura de tipo *holding*.

Consideraciones para la implementación de la propuesta

- **Comunicación interna:** Es importante informar al personal que desempeña los procesos de Tesorería sobre los objetivos y alcances de la propuesta metodológica, así como su aplicación práctica y los beneficios esperados. Esta socialización garantizará el compromiso del equipo de trabajo y facilitará su correcta implementación.
- **Seguimiento gerencial:** Resulta necesario que la gerencia financiera o la alta dirección realice un seguimiento continuo a la aplicación de la propuesta, verificando que cada una de las acciones contempladas se cumplan conforme con el diseño metodológico. Este acompañamiento permitirá asegurar que la metodología propuesta funcione de manera efectiva y se mantenga como una herramienta de mejora continua en las distintas funciones de Tesorería.



**Diseño de una metodología de auditoría
operativa aplicable en las funciones de tesorería
de la empresa Importadora AD NAT, con el
propósito de fortalecer procesos ejecutados con
eficiencia y eficacia**

Descripción

El propósito principal de la propuesta es poner a disposición de Importadora AD NAT, una serie de instrumentos, técnicas y métodos aplicables a futuras auditorías operativas. Asimismo, se incluyen mecanismos de evaluación para monitorear la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con pagos, conciliaciones, control de fondos y administración de cuentas bancarias. Esta herramienta permitirá institucionalizar prácticas de auditoría que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos (eficacia), así como el uso óptimo de los recursos disponibles (eficiencia), fomentando así una cultura de mejora continua, sostenibilidad financiera y transparencia en la gestión de los recursos económicos.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica para la aplicación de auditorías operativas en las funciones de Tesorería de Importadora AD NAT, que contribuya al fortalecimiento del control interno, la mejora de los procesos financieros y el aumento de la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos.

Objetivos específicos

- Establecer una estructura metodológica clara y aplicable que permita planificar, ejecutar y evaluar auditorías operativas en los procesos de Tesorería, alineada con el marco de control interno COSO 2013.
- Definir instrumentos y procedimientos de auditoría adaptados a las principales funciones de Tesorería, tales como pagos, conciliaciones bancarias, control de fondos y administración de cuentas.
- Proponer mecanismos de seguimiento y evaluación continua que aseguren la sostenibilidad de la metodología y su aplicación sistemática en futuras auditorías internas dentro de la empresa.

Glosario

A continuación, se presentan definiciones clave que facilitarán la correcta comprensión e implementación de la propuesta metodológica diseñada para aplicar auditorías operativas en los procesos de Tesorería de Importadora AD NAT. Estos conceptos permitirán que los responsables de los procesos conozcan de manera clara los componentes fundamentales de una auditoría operativa.

Actividades de control: Son acciones específicas que aseguran el cumplimiento de las directrices de la dirección, tales como la autorización de pagos, revisiones cruzadas, controles físicos de fondos, conciliaciones y segregación de funciones.

Ambiente de control: Es el conjunto de valores, actitudes y estructuras organizativas que influyen el funcionamiento del sistema de control interno. Incluye la ética organizacional, liderazgo de la alta dirección, políticas de recursos humanos y estructura de supervisión

Auditor: Es el profesional encargado de planificar, ejecutar y comunicar los resultados de una auditoría. Su rol implica analizar datos, evaluar riesgos, identificar oportunidades de mejora y emitir recomendaciones objetivas basadas en la evidencia recopilada. En una auditoría operativa, su función es clave para garantizar que los procesos se ejecuten bajo principios de eficiencia y transparencia.

Auditoría: Es una revisión profesional estructurada que busca determinar si los procesos, registros y controles de una empresa cumplen con las normativas legales, políticas internas y principios de control. La auditoría no se basa en juicios subjetivos, sino en evidencia recopilada mediante técnicas especializadas que sustentan la opinión del auditor.

Auditoría operativa: Proceso sistemático que evalúa la eficacia, eficiencia y economía de los procedimientos y actividades dentro de una organización. Permite detectar debilidades en los pagos, conciliaciones, fondos y registros, proponiendo mejoras que optimicen el desempeño de la función financiera y fortalezcan el control interno.

Control interno Conjunto de políticas, procedimientos y actividades implementadas para salvaguardar los activos de la empresa, garantizar la confiabilidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento normativo. Es clave para prevenir errores, fraudes y omisiones dentro de las funciones de Tesorería.

Criterio de auditoría: Son los parámetros y estándares utilizados para evaluar el desempeño de los procesos. En esta auditoría se aplicaron como criterios las buenas prácticas financieras, políticas internas y el marco de control interno COSO 2013.

Economía: Implica el uso racional y planificado de los recursos financieros, materiales y humanos, procurando mantener los niveles de calidad requeridos al menor costo posible. En Tesorería, la economía se logra evitando gastos innecesarios, optimizando tiempos y controlando el flujo de efectivo.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos en un proceso o actividad. En Tesorería, se relaciona con el cumplimiento puntual y exacto de las funciones como pagos a proveedores, conciliaciones bancarias y liquidación de fondos, sin importar los recursos utilizados.

Eficiencia: Es el grado en que se alcanzan los resultados previstos utilizando la menor cantidad de recursos posibles, manteniendo la calidad del proceso. Una gestión eficiente de Tesorería permite cumplir sus funciones minimizando errores, reprocesos y desperdicios operativos.

Etapas de comunicación / emisión del informe final: Última fase del proceso, en la que se presentan los hallazgos, sus causas y efectos, y se formulan recomendaciones para mejorar la gestión. El informe final es el principal instrumento de comunicación entre el auditor y la administración.

Etapas de examen: Corresponde al momento en que el auditor aplica los procedimientos diseñados para obtener evidencia. En esta fase se realizan pruebas sobre pagos, conciliaciones, depósitos transitorios, arqueos y cumplimiento de normativas.

Etapas de planeación: Fase inicial en la que se determina qué procesos se evaluarán, se analizan los riesgos del área auditada y se diseña el programa de trabajo. Incluye revisión documental, entrevistas y diseño de instrumentos de evaluación.

Políticas: Son decisiones adoptadas de manera permanente dentro de la organización, pensadas para aplicarse con una frecuencia establecida. Su propósito es asegurar que los procedimientos y procesos se mantengan en sintonía con los objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo así a una gestión coherente y orientada a resultados.

Procedimiento: Es una descripción clara y ordenada de los pasos que deben seguirse para llevar a cabo un proceso de principio a fin. Estas acciones pueden ser realizadas por personas de un mismo departamento o con la participación coordinada de diferentes áreas dentro de la organización.

Seguimiento de controles: Actividad posterior a la auditoría que permite evaluar la implementación y efectividad de las recomendaciones emitidas. Es fundamental para asegurar la mejora continua en el área auditada.

Sistemas de información: Infraestructura de *software*, procedimientos y personas responsables de registrar y comunicar información financiera. En Tesorería, la calidad del sistema contable incide directamente en la eficiencia de los pagos, conciliaciones y reportes.

Valoración de riesgo: Proceso de identificación y análisis de eventos que podrían afectar el logro de los objetivos financieros. En Tesorería, se evalúa el riesgo de pagos indebidos, errores contables o falta de control en fondos.

Desarrollo de la propuesta metodológica

La propuesta metodológica planteada para la implementación de auditorías operativas en Importadora AD NAT tiene como base la necesidad de evaluar si los procesos ejecutados responden a los principios de eficiencia, eficacia y economía, fundamentales en la gestión financiera de toda organización. Esta metodología no solo permite detectar oportunidades de mejora, sino que además ofrece lineamientos concretos para optimizar recursos, fortalecer controles internos y alinear la gestión con los objetivos estratégicos de la empresa.

El primer paso para llevar a cabo esta auditoría consiste en establecer objetivos claros que guíen el desarrollo de todo el proceso. A partir de ahí, se realiza un diagnóstico inicial que permite conocer a profundidad las operaciones de Tesorería, tales como la administración de pagos, conciliaciones bancarias, manejo de fondos de caja chica y control de cuentas transitorias.

Posteriormente, se aplican procedimientos específicos en la fase de examen, donde el auditor recopila evidencias, analiza riesgos y documenta los hallazgos identificados. Esta fase exige profesionalismo, criterio técnico y conocimiento del entorno operativo de la empresa. Luego, en la fase de comunicación, se elabora el informe final, en el que se presentan los resultados del análisis, así como las conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos y apoyar la toma de decisiones.

Esta metodología busca integrarse como una práctica habitual dentro de la empresa, y, por tanto, se recomienda que la auditoría operativa en los procesos de Tesorería se realice de forma periódica, especialmente en aquellas áreas donde se identifiquen riesgos o necesidades de mejora. La herramienta propuesta no solo tiene un enfoque correctivo, sino también preventivo, al permitir anticiparse a fallos o ineficiencias mediante una evaluación estructurada y profesional.

Además, el informe final debe servir como un instrumento útil para la gerencia, ya que permitirá rediseñar políticas, ajustar procedimientos, reducir costos innecesarios y fomentar una cultura de mejora continua. Así, esta propuesta se consolida como un medio para institucionalizar auditorías que generen valor y apoyen a Importadora AD NAT en su proceso de fortalecimiento financiero y organizacional.

Perfil de la empresa o proyecto

Es importante señalar que, antes de iniciar formalmente la etapa de planificación de la auditoría, la persona encargada debe elaborar un perfil preliminar de la empresa. Este perfil debe contener información básica y relevante sobre la organización, como, por ejemplo:

1. Nombre del proyecto
 - Ejemplo del nombre del proyecto “auditoría operacional, en el área xxx de la empresa xxx, en el periodo xxx.”
2. Nombre de Institución o empresa auditada
3. Procesos, servicios o temas que se auditará
4. Tipos de procesos: Sustantivo o de apoyo
 - Sustantivo: asociado con la razón de ser de la empresa.
 - Apoyo; Asociado a los departamentos que no son la razón de ser de la empresa tales como Contabilidad, CXC, CXP, RH, Tesorería.
5. Usuario Finales de los procesos o servicios auditados
6. Partes relacionadas internas y externas
7. Justificación del proyecto
8. Efecto o resultado esperado

9. Objetivo general: Este debe ser viable, coherente con los objetivos específico y con el alcance de la misma, debe de estar acorde con la realidad.
10. Objetivos específicos: Deben estar alineados con el objetivo general, describirse de forma amplia y coherente, establecer metas que contribuyan a su cumplimiento y seguir un orden lógico que facilite alcanzar el propósito principal del estudio.
11. Alcance
 - Cobertura
 - Temporalidad
12. Definir el equipo responsable de la auditoría: nombres, roles en el equipo y las horas que serán necesarias.
13. Estimación de los recursos requeridos
14. Fecha de inicio y finalización de la auditoría
15. Programación: actividades por desarrollar, duración, la secuencia y los recursos requeridos. Se adjunta un ejemplo de cronograma.

Etapas	Grado de avance	
	Individual	Acumulado
Planificación	35%	35%
Examen	40%	75%
<i>Comunicación de resultados:</i>		
Envío del borrador del informe a la administración	15%	90%
Remisión del informe final	10%	100%

Programa de planificación de la auditoría operativa

La fase de planificación es el inicio para desarrollar con éxito una auditoría operativa. Su principal función es comprender el entorno general de la empresa, con énfasis en el área o proceso auditado para identificar los procesos clave, posibles riesgos y aspectos estratégicos que requieren atención.

Durante esta etapa, el auditor debe elaborar un perfil preliminar de Importadora AD NAT que incluya información relevante sobre su estructura organizativa, operaciones financieras, políticas internas, características del negocio, competencia, ubicación, y otros factores como su

comportamiento en el mercado, riesgos asociados y posibles cambios tecnológicos que incidan en su desempeño financiero.

El objetivo no es comprobar hallazgos, sino conocer a fondo el funcionamiento del área o proceso auditado. Para ello, se analizan documentos, se revisan procedimientos internos, se examina la normativa aplicable, y se llevan a cabo entrevistas generales con personal clave de la empresa, también se pueden tomar en cuenta las revisiones de auditorías anteriores. Todo esto permite definir un enfoque claro para el examen posterior. A continuación, se presenta una propuesta de un programa de etapa de planificación.

Programa de Etapa de Planificación

Empresa auditada:

Despacho de auditoría / Auditoría interna / Área auditada:

Tipo de auditoría:

Actividad (Planificación):

Equipo de Trabajo		
Nombre	Puesto	Iniciales

Objetivos de la auditoría	
Objetivo general	
Objetivos específicos	
Objetivo de la etapa	

Alcance	
Objeto de estudio	
Período	

Normativa aplicable para la auditoría	
Nombre de la norma	Abreviatura

Criterios de auditoría	
Nombre	Detalle
Nombre de criterios a utilizar en esta etapa	

Procedimientos de auditoría por aplicar – Etapa de planificación					
N°	Procedimiento	Responsable	Fecha		Referencia al papel de trabajo
			Inicio	Final	

1	Procedimiento:	Iniciales de la persona	Cuando iniciará el procedimiento	Fecha en que terminó el procedimiento	Debe haber evidencia de la documentación en la que se basaron para ejecutar el procedimiento
	Propósito:	auditora			
	Acción:				
2	Procedimiento:	Iniciales de la persona	Cuando iniciará el procedimiento	Fecha en que terminó el procedimiento	Debe haber evidencia de la documentación en la que se basaron para ejecutar el procedimiento
	Propósito:	auditora			
	Acción:				

Fuentes de información	Sistemas de información XXXX
	Auditoría interna con la fecha XXXX
	Documentación de la empresa

Recursos requeridos	Humanos	
	Tecnológicos	
	Físicos	
	Financieros	
	Otros	

Hecho por		Fecha	
Revisado por		Fecha	

Modelo de cédula de papel de trabajo – Etapa de planificación cédula resumen

Empresa auditada	
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	
Actividad	Planificación

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 1

Procedimiento:

Propósito:

Acciones:

II- RESULTADOS

III- CONCLUSIONES

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

V. ELABORACIÓN

Hecho por		Fecha	
Revisado por		Fecha	

Selección de posibles áreas de examen

En la etapa de planificación de la auditoría operativa, es fundamental identificar las áreas de mayor riesgo que requieren un análisis detallado. Para ello, se realiza una evaluación general del control interno, centrada en cuatro componentes esenciales:

1. **Ambiente de control:** se analiza el compromiso de la dirección, los valores éticos, la estructura organizativa y la existencia de políticas claras.
2. **Valoración de riesgos:** se identifican los riesgos que podrían afectar los procesos críticos, así como los objetivos y cómo se comunican internamente.
3. **Actividades de control:** se revisan medidas como la separación de funciones, aprobaciones, y controles sobre los pagos y registros.
4. **Sistemas de información:** se examina la calidad de los datos financieros, los canales de comunicación y los controles aplicados a los sistemas informáticos.

Con base en esta revisión, se seleccionan las áreas más vulnerables para su examen posterior.

Etapa de examen

Una vez seleccionadas las áreas críticas durante la planificación, la etapa de examen se centra en obtener evidencia suficiente y confiable que sustente los hallazgos de la auditoría.

Durante esta etapa se desarrollan actividades clave como:

- Elaboración del programa de procedimientos para guiar el trabajo del auditor.
- Revisión de documentos, entrevistas, observación de procesos y análisis de registros financieros.
- Preparación de la hoja de resumen de hallazgos y del borrador del informe final.

Se aplican tres tipos de pruebas de auditoría:

1. **Pruebas de control:** verifican el diseño y cumplimiento de los controles internos (por ejemplo, autorización de pagos).
2. **Pruebas analíticas:** comparan tendencias, detectan variaciones y analizan comportamientos financieros.
3. **Pruebas sustantivas:** recopilan evidencia directa a través de documentos, confirmaciones y observación.

Programa etapa de examen

Empresa auditada:

Despacho de auditoría / Auditoría interna / Área auditada:

Tipo de auditoría:

Actividad (examen):

Equipo de trabajo		
Nombre	Puesto	Iniciales

Objetivos de la auditoría	
Objetivo general	
Objetivos específicos	

Objetivo de la etapa	
-----------------------------	--

Alcance	
Objeto de estudio	
Período	

Normativa aplicable para la auditoría	
Nombre de la norma	Abreviatura

Criterios de auditoría	
Nombre	Detalle
Criterios por utilizarse en esta etapa	

Procedimientos de auditoría por aplicar – Etapa de examen					
N°	Procedimiento	Responsable	Fecha		Referencia al papel de trabajo
			Inicio	Final	

1	Procedimiento: Propósito: Acción:	Iniciales de la persona auditora	Cuándo iniciará el procedimiento	Fecha en que terminó el procedimiento	Debe haber evidencia de la documentación en la que se basaron para ejecutar el procedimiento
2	Procedimiento: Propósito: Acción:	Iniciales de la persona que ejecuta la auditoría	Cuándo iniciará el procedimiento	Fecha en que terminó el procedimiento	Debe haber evidencia de la documentación en la que se basaron para ejecutar el procedimiento

Fuentes de información	Sistemas de información XXXX
	Auditoría interna con la fecha XXXX
	Documentación de la empresa

Recursos requeridos	Humanos	
	Tecnológicos	
	Físicos	
	Financieros	

	Otros	
--	-------	--

Hecho por		Fecha	
Revisado por		Fecha	

Modelo cédula de papel de trabajo – Etapa de examen

Cédula resumen

Empresa auditada	
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	
Actividad	Examen

II. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 1

Procedimiento:

Propósito:

Acciones:

II- RESULTADOS

III- CONCLUSIONES

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

V. ELABORACIÓN

Hecho por		Fecha	
Revisado por		Fecha	

Hallazgos

Los hallazgos representan los resultados más relevantes identificados durante la etapa de examen de la auditoría. Estos reflejan debilidades o deficiencias en los procesos evaluados y constituyen una parte esencial del trabajo realizado. Cada hallazgo debe estar acompañado de una recomendación específica, lo cual facilitará la elaboración del informe final y permitirá proponer mejoras concretas en la gestión auditada.

HOJA RESUMEN DE HALLAZGOS

- 1 -

Empresa auditada	
Nombre de auditoría	
Tipo de Auditoría	

1. ESTRUCTURA DE HALLAZGOS

Títulos de los hallazgos por áreas temáticas	Criterios de Valoración			Prioridad (1 al 5)
	Relevancia	Acorde con objetivos	Sustento / Evidencia	

Hallazgos a incorporar en el informe (Nombre del informe)				
1.				
2.				
3.				

HOJA RESUMEN DE HALLAZGOS

- 2 -

2. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

Hallazgos a incorporar en el informe <nombre del informe >

<u>Condición:</u>	
2.1.	
<u>Criterio:</u>	
2.2.	
<u>Causa:</u>	
2.3.	
<u>Efecto:</u>	
2.4.	
<u>Comentarios de la Administración</u>	
2.5.	
<u>Recomendaciones</u>	
2.6.	

Modelo comunicación preliminar de criterios

Fecha

Señor (a)
xxxx
Gerente de xxxx
Nombre de la empresa

Estimado(a) señor(a):

Asunto: Convocatoria a presentación de resultados de la auditoría operacional **xxx**.

Con el propósito de presentarle los resultados de la auditoría operacional **xxx**., y de conformidad con lo coordinado previamente con **nombre de la empresa**, me permito convocarla a la exposición verbal de resultados, que se realizará el día **xxx** de **xx** del **xx**, a las xx:xx horas, vía virtual o presencial, para lo cual se requerirá un lapso aproximado de xx minutos.

Debido a los temas a abordar, resulta necesario que en dicha reunión participen, además de su persona, o en su defecto a quienes se designe como sus representantes, los siguientes funcionarios:

Nombre	Puesto	Unidad

En el evento de que requiera coordinar algún asunto relacionado con la exposición referida, por favor comunicarse con **nombre de auditor(a)**, al correo electrónico, o bien, al teléfono **xxxx-xxxx**.

Atentamente,

Nombre de auditor(a)
Coordinador de la auditoría

BIBLIOGRAFÍA

Abarca, Corella, M. J. (2024). *Propuesta de estrategias en el sistema de control interno de la empresa Grupo Cacique Los Lirios S.A., durante el año 2023* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Marcos]. Repositorio USAM.

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2560/TFG%20LIC%20CONT%20006%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alfaro, Mairena, A. Paniagua, Solís. S. (2022). *Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería en la Municipalidad de Zarceros durante el primer semestre de 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/e3644594-e8b0-40fe-a8b1-f01bc4e38df3/content>

Araya Guerrero, E. A., Barrantes Rodríguez, D. S., Bystrom Núñez, R., & González Rodríguez, G. (2021). *Propuesta de mejora del sistema de control interno en las áreas de Tesorería y Contraloría de la empresa Instacredit, S. A.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI-UCR. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/d795fa4e-6b91-4b34-9acd-6526a674963d/content>

Axis Bank. (s.f.). *What is a bank statement?* Recuperado 2 de julio de 2025, de <https://www.axisbank.com/progress-with-us-articles/digital-banking/what-is-bank-statement#:~:text=A%20bank%20statement%20is%20a,amounts%2C%20and%20the%20parties%20involved>

Baltazar Bottoni L. E. (2021). *Implementación del control interno en el área de proyectos de la empresa de Servicios C&A S.A.C. del distrito de Los Olivos durante el año 2013* [Tesis de Contador Público, Universidad de Ciencias y Humanidades, Perú]. https://repositorio.uich.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/607/Bottoni_LE_tesis_contabilidad_finanzas_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blanco de la Haza, P. R. (2024, 1 agosto). ¿Qué es un tesorero y qué funciones cumple? *Tribuna INEAF*. <https://www.ineaf.es/tribuna/tesorero>

Castellnou, R. (2023, 17 febrero). Conciliación bancaria: ejemplo práctico. *Emburse Captio*. <https://www.captio.net/blog/conciliacion-bancaria-ejemplo-practico>

Castro Cucho, F. Delgado Aquino, V. R. (2022). *Control interno y gestión financiera en colaboradores de una empresa comercial de Jesús María, Lima* [Tesis Contador Público, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion].

http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/3842/1/T026_44325798_T.pdf

Cienfuegos Gayo, S., Gómez Macho, N., & Millas Alonso, Y. (2021). *Guía para la realización de las auditorías internas de los sistemas de gestión*. AENOR Internacional S.A.U.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/177349>

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. (2014a). *Adopción del manual de pronunciamientos internacionales de gestión de calidad, auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados*. <https://ccpa.or.cr/wp-content/themes/maximus/pdf/normativa-vigente/circulares-vigentes/Circular%2003-2022.pdf>

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. (2014b). *Código de Ética Profesional del Contador Público Autorizado y la Contadora Pública*. <https://ccpa.or.cr/wp-content/themes/maximus/pdf/normativa-vigente/etica/Código%20de%20Ética%20Profesional%20del%20Colegio%20de%20Contadores%20Públicos%20de%20Costa%20Rica.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>

Contraloría General de la República de Costa Rica. (s.f.). *Ley General de Control Interno No. 8292*. Recuperado 10 de noviembre de 2023, de <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/ley-reg.html>

Corzo, J. F. (2024). ¿Qué son las políticas públicas? *Políticas Públicas*, p. 1. Repositorio IExE. <https://www.iexe.edu.mx/top-entradas/que-son-las-politicas-publicas/>

Dobaño, R. (2024, 28 de octubre). *Tesorero: qué es y principales funciones*. *Quipu*. Recuperado de <https://getquipu.com/blog/tesorero/>

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). (2023). *Fundamentos de auditoría* [PDF]. <https://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2023-06-13-223024-Fundamentos%20de%20auditori%CC%81a.pdf>

Estupiñán Gaitán, R. (2021). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (4ª ed.). Ecoe Ediciones.

<https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/191458>

Federación Internacional de Contadores (IFAC). (2020). *International Standards on Auditing (ISA) Handbook: 2020 Edition*. IFAC.

<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-2020-Handbook-Volume-1.pdf>
(ifac.org)

Flores Buendía, F.Y. y Príncipe Garay, J.J. (2023). *Control interno y su impacto en la gestión de tesorería del sector certificaciones de calidad* [Tesis Contador Público, Universidad Peruana de ciencias aplicadas].

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668254/Flores_BF.pdf?sequence=17&isAllowed=y

Guillermo Westreicher. (2020, 1 de mayo). ¿Qué es un auditor? *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/auditor.html>

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ínguillay Gañay, L. K., Tercero Chicaiza, S. L., & López Aguirre, J. (2020). *Ética en la investigación científica*. Recuperado de

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Etica%20en%20La%20investigacion%20cientifica.pdf>

Jiménez, D. (2022, 8 de enero). ¿Qué es un manual de procedimientos y políticas? *Pymes y Calidad 2.0*. <https://www.pymesycalidad20.com/que-es-un-manual-de-procedimientos-y-politicas-pdf.html>

Manual de Auditoría de Cumplimiento – Contraloría General de la República del Perú. (2023, junio). *Texto integrado manual de auditoría de cumplimiento*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4669041/Texto%20Integrado%20Manual%20auditoría%20Cumplimiento%20Junio%202023.pdf>

Márquez Sarabia, M.D. (2023). *Modelo de auditoría del área de tesorería para la empresa FRAMAN S.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad de Santander].

<https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/8e3324d1-febc-4e98-b8c0-5fe8f9a7f622/content>

Mendoza, Gala. N. S. (2021). *Auditoría operativa en el área de recursos humanos para mejorar la eficiencia del personal de la empresa ECOPSEM* [Tesis de Bachillerato, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10402/1/IV_FCE_310_TI_Meza_Gala_2021.pdf

Monsalvo Caviedes, S. P., y Villa Serna, K. L. (2023). *Evaluación del sistema de control interno en el área de tesorería de la empresa Inversiones Glana Ltda.* [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/405ba5a1-b3d3-47b2-9796-489ff68b34f9/content>

Muntasir, M. (2016, agosto). *Riesgo de detección*. Edu Note. Recuperado 25 de noviembre de 2023, de <https://www.iedunote.com/es/riesgo-de-deteccion>

Norma internacional ISO 19011. (2018, julio). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión* (Tercera ed.). <https://www.metrocert.com/files/ISO%2019011-2018.pdf>

Obando, R. (2024). *Control interno empresarial*. Blog HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2019a). *Norma para la auditoría de desempeño (ISSAI 3000)*. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Norma-para-la-auditoría-de-Desempeno.pdf>

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2019b). *Principios de la auditoría de desempeño (ISSAI 300)*. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-300-Principios-de-la-auditoría-de-Desempeno.pdf>

Porras Quispe, M. (2021). *Auditoría operativa y su influencia en la gestión financiera en las empresas de Pinturas y Solventes, Carabayllo – Lima* [Tesis de Contador Público, Universidad Cesar Vallejos]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103168/Porras_CDG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivas, A. (2022, 25 de setiembre). Normas APA. Marco metodológico: ¿Cómo redactar y cuál es su estructura? Recuperado el 22 de noviembre de 2023, de <https://normasapa.in/marco-metodologico/>

Robles Araya.V. (2023) *Análisis de un adecuado control interno dentro del área contable de Time Square Travel Agency S.A. en los últimos seis meses del 2022* [Tesis de Licenciatura,

Universidad San Marcos].

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1881/TFG%20CONT%200008%202023.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sánchez, C. W. (2021). *Teoría de la auditoría*. Grupo Editorial.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/188499>

Suárez, E. (2024). Fuentes primarias y secundarias: la guía definitiva. *Experto Universitario*.

<https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>

Tixi Torres, J. A. (2021). *Análisis de la eficacia, eficiencia y economía en la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal 3-Salud, Riobamba (período 2019)* [Título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA, Universidad Nacional de Chimborazo].

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8690/1/Tixi%20Torres%20J.%20%282022%29%20An%20C3%A1lisis%20de%20la%20Eficacia%20Eficiencia%20y%20Econom%20C3%ADa%200en%20la%20Ejecuci%20B3n%20Presupuestaria%20de%20la%20Coordinaci%20B3n%20Zonal%203-Salud%20Riobamba%20per%20C3%ADodo%202019.pdf>

Valverde Solano, O.J. (2024). *Comprobar la eficiencia y actualización de los manuales de control interno de la empresa Centro Autotal S.A. en el área financiera y administrativa en diciembre 2023* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Marcos].

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2556/TFG%20LIC%20CONT%20002%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas Rojas, J. F. (2022). *Auditoría operativa en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L. en el primer semestre del 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/763/auditoría%20OPERATIVA%20EN%20LAS%20AREAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zamora Sánchez, D. (2023). *Implementación del proceso de auditoría operacional en la empresa CORICAFÉ S.A. durante el II cuatrimestre de 2023 para la línea de producción del beneficio seco de café* [Tesis de Licenciatura, Universidad Internacional de las Américas].

<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/5b54a817-63dc-4320-99da-24fcc45052c/content>

APÉNDICES

Apéndice # 1

Diagnóstico de Control Interno en la Gestión de las funciones de Tesorería en Importadora AD NAT

Dato Generales

1. Nombre

Tu respuesta _____

2. Departamento en el que labora:

Tu respuesta _____

3. Puesto que ocupa actualmente:

Tu respuesta _____

4. Antigüedad en la institución:

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- Más de 6 años

Funcionamiento operativo

5. ¿Con qué frecuencia se realizan conciliaciones bancarias en su área?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- No se realizan
- No lo sé

6. ¿Tiene conocimiento si existen procedimientos documentados para la gestión de tesorería (manejo de fondos, pagos, depósitos o conciliaciones)?

- Sí
- No
- Tal vez

7. ¿Se registran todas las transacciones de tesorería en un sistema contable?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Cumplimiento de procedimientos

8. ¿Con qué frecuencia se siguen los procedimientos establecidos para pagos y desembolsos?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Quién autoriza los pagos y movimientos de fondos?

- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Todas las Anteriores

10. ¿Se lleva un control adecuado del manejo de caja chica?

- totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Percepción sobre el control interno

11. ¿Considera que existen controles adecuados para prevenir fraudes o errores en tesorería?

- Sí
- No
- Tal vez
- Parcialmente

12. ¿Se aplican revisiones internas o auditorías periódicas al área de tesorería?

- Sí, regularmente
- Ocasionalmente
- No

13. ¿Cree usted que el personal de tesorería tiene la capacitación adecuada para su función?

- Sí
- No
- Tal vez

Comentarios Adicionales

14. ¿Tiene alguna recomendación para mejorar los controles internos en el área de tesorería?

Tu respuesta

Apéndice # 2

1. ¿Tiene conocimiento si existe un manual formalmente aprobado que documente los procedimientos de Tesorería?

Marca solo un óvalo.

- si
- No
- No sé

2. ¿El manual ha tenido una actualización los últimos 5 años?

Marca solo un óvalo.

- si
- No
- No sé

3. ¿Se incluyen roles y responsabilidades claramente definidos para el personal de Tesorería?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé

4. ¿El manual ha sido actualizado en los últimos cinco años?

Marca solo un óvalo.

- si
- No
- No sé

5. ¿Se describen los pasos operativos detalladamente para cada proceso (pagos, conciliaciones, liquidaciones de caja chica.)?

Marca solo un óvalo.

- si
- No
- No sé

6. ¿Los procedimientos están alineados con la normativa contable vigente y el marco COSO 2013?

7. ¿El manual contempla controles internos específicos para minimizar riesgos financieros?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé

8. ¿Se establecen mecanismos de aprobación y autorización para los procesos financieros?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé

9. ¿Los documentos cuentan con evidencia de haber sido revisados por la Gerencia (firma o correo)?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé

Apéndice # 3

Matriz de Evaluación: Impacto de la Ausencia de un Departamento de Tesorería

Criterio de Evaluación	Descripción	Calificación (0-3)	Observaciones	Recomendación
Asignación de funciones de Tesorería	Verificar qué colaboradores realizan funciones propias de Tesorería en ausencia de un departamento formal.	3	Las funciones se ejecutan aun sin la existencia de un departamento formal.	
Conocimiento del personal sobre procedimientos	Evaluar si el personal conoce y aplica los procedimientos establecidos.	2	Los procedimientos son conocidos y se aplican con base en la experiencia del personal antiguo, ya que los manuales están desactualizados y no funcionan en su totalidad como guía práctica.	Actualizar los manuales de procedimientos y capacitar a todo el personal.
Segregación de funciones	Determinar si existe concentración de funciones sin revisión ni supervisión cruzada.	2	Se constató que la misma persona que confirma los depósitos también los registra en el sistema contable, lo cual representa una debilidad en la segregación de funciones. Esta situación aumenta el riesgo de errores no detectados, omisiones o posibles fraudes, al no existir una validación independiente del proceso.	Separar las funciones de confirmación de depósitos y su registro contable, asignando estas tareas a personas distintas o incorporando un proceso de revisión y aprobación por parte de un tercero autorizado.
Evidencia de control interno	Revisar si se implementan controles internos básicos en la ejecución de pagos y conciliaciones.	2	Se verificó que los pagos a proveedores cuentan con aprobación y firma previa, lo cual evidencia un control adecuado en ese proceso. No obstante, las conciliaciones bancarias son elaboradas por una sola persona y no son revisadas ni validadas por un segundo responsable, lo que representa una debilidad en el control interno y en la	Mantener el control actual en la aprobación de pagos y establecer un mecanismo de revisión independiente para las conciliaciones bancarias, con el fin de fortalecer la supervisión y reducir el riesgo de errores u omisiones.

			supervisión financiera.	
Existencia de recomendaciones aplicables	Identificar si se han emitido y documentado recomendaciones para estructurar el departamento.	0	No se identificaron recomendaciones ni directrices documentadas por parte de la administración orientadas a la creación o formalización de un departamento de Tesorería. Esta ausencia limita la capacidad de mejorar la eficiencia, control y seguimiento de las funciones financieras críticas que actualmente están dispersas.	Emitir y documentar una directriz formal para la estructuración del departamento de Tesorería, definiendo funciones, responsabilidades, controles y recursos necesarios, como parte de una estrategia de fortalecimiento organizacional.

Apéndice # 4

Matriz de Evaluación de Manuales y Procedimientos - Tesorería

Criterio de Evaluación	Descripción	Calificación (0-3)	Observaciones	Recomendación
Existencia del Manual	Verifica si existe un manual formalmente aprobado para Tesorería.	1	Existen manuales, los cuales están desactualizados desde su creación en el 2001.	Actualizar los manuales existentes y formalizar su aprobación vigente.
Actualización del Manual	Evalúa si el manual ha sido actualizado en los últimos cinco años.	0	No se han actualizado desde su creación en el 2001.	Realizar una revisión y actualización anual del manual con validación gerencial.
Alineación Normativa	Revisa si los procedimientos están alineados con normas contables y COSO 2013.	0	No están alineados, ya que se crearon en 2001. Esto representa una debilidad significativa en el sistema de control interno.	Reestructurar los procedimientos conforme a normas contables actuales y al marco COSO 2013.
Claridad de Responsabilidades	Determina si el manual define claramente roles y funciones del personal.	2	Aunque el manual describe los roles y funciones del personal, su falta de actualización desde 2001 puede generar confusión o errores operativos.	Actualizar los contenidos para reflejar funciones y procesos actuales y evitar errores operativos.
Detalle de Procedimientos	Analiza si los procesos están descritos paso a paso y son comprensibles.	2	El manual de Tesorería no se actualiza desde 2001, lo que puede provocar desalineación con la	Actualizar los procedimientos para reflejar con precisión las prácticas vigentes.

			estructura y procesos actuales.	
Controles Internos	Examina si el manual incluye controles específicos para prevenir errores o fraudes.	1	Los controles internos del manual son básicos y están desactualizados desde 2001, lo que reduce su efectividad ante riesgos actuales.	Revisar e incorporar controles internos modernos, alineados a los riesgos actuales.
Aprobaciones y Autorizaciones	Verifica si se contemplan mecanismos de aprobación en los procedimientos.	3		
Capacitación del Personal	Evalúa si el personal ha sido capacitado en base a los procedimientos establecidos.	2	Aunque el personal transmite su experiencia, la capacitación no es formal ni basada en manuales actualizados, lo que puede causar errores y falta de uniformidad.	Implementar un plan de capacitación periódico basado en procedimientos actualizados.
Aplicación en la Práctica	Revisa si los procesos documentados se aplican efectivamente en la operación diaria.	1	Aunque los procedimientos se ejecutan, no siguen los manuales, ya que están desactualizados y no se consultan. Las instrucciones se transmiten verbalmente.	Actualizar y divulgar los manuales para asegurar su correcta aplicación en la operación diaria.
Mecanismo de Revisión	Determina si existe un proceso definido para la revisión y actualización del manual.	1	No existe un proceso formal para actualizar el manual de Tesorería, aunque recientemente se ha planteado iniciarlo.	Establecer un procedimiento formal con responsables y plazos para la actualización periódica del manual.

Calificación	Interpretación	Descripción
0	No cumple	El criterio no está presente o es totalmente inadecuado.
1	Cumple parcialmente	Se evidencia de forma limitada y presenta deficiencias importantes.

2	Cumple moderadamente	Se cumple en su mayoría, aunque con oportunidades de mejora.
3	Cumple totalmente	El criterio se cumple plenamente y sin observaciones.

Apéndice # 5

Matriz de Arqueos por Departamento (Enero - Diciembre)

Mes	Transportes - Arqueo Oficial	Transportes - No Oficial	Contabilidades - Arqueo Oficial	Contabilidades - No Oficial	Cuentas por Cobrar - Arqueo Oficial	Cuentas por Cobrar - No Oficial
Enero	1	0	1	0	0	1
Febrero	0	1	0	1	1	0
Marzo	0	1	1	0	0	1
Abril	1	0	0	1	0	1
Mayo	0	1	0	1	1	0
Junio	0	1	0	1	0	1
Julio	0	1	1	0	1	0
Agosto	1	0	0	1	0	1
Septiembre	0	1	0	1	0	1
Octubre	0	1	0	1	0	1
Noviembre	1	0	1	0	1	0
Diciembre	0	1	0	1	0	1
Total	4	8	4	8	4	8

Apéndice # 6

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Planificación

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 1

Evaluación de la estructura organizativa y operativa de las funciones de Tesorería ante la ausencia de un departamento formal.

- a) Identificar qué colaboradores ejecutan funciones propias de Tesorería (pagos, conciliaciones, control de fondos).
- b) Revisar si existen manuales, políticas o lineamientos documentados que regulen estas funciones.
- c) Evaluar el grado de cumplimiento y conocimiento del personal sobre dichos procesos.
- d) Analizar los riesgos asociados a la falta de segregación de funciones y centralización de responsabilidades.
- e) Documentar hallazgos y preparar informe preliminar.

Propósito: Determinar cómo la ausencia de un departamento formal de Tesorería afecta la eficiencia, eficacia y control de los procesos financieros, y evaluar la necesidad de establecer una estructura organizativa específica.

Acciones: Diseñar los cuestionarios y guías de entrevista; aplicar los instrumentos al personal operativo y administrativo del área financiera; recopilar, organizar y analizar las respuestas para identificar procesos críticos, riesgos percibidos y oportunidades de mejora.

II- RESULTADOS

Durante la etapa de planificación se identificó que no existe un departamento formal de Tesorería en la estructura organizativa de la empresa. Las funciones relacionadas con pagos,

conciliaciones y control de fondos de cajas chicas están dispersas entre distintos colaboradores de diversas áreas, sin una definición clara de responsabilidades ni un sistema formal de control interno actualizado.

III- CONCLUSIONES

La ausencia de un departamento de Tesorería estructurado en Importadora AD NAT representa una debilidad organizativa que afecta la eficiencia y eficacia de los procesos financieros. Se evidencia una dependencia excesiva del conocimiento empírico del personal con más antigüedad, lo cual impide estandarizar las funciones y dificulta la supervisión adecuada. Además, los riesgos derivados de la falta de segregación de funciones deben ser evaluados en detalle durante la fase de examen.

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

Se considera una posible área de examen el presente procedimiento para efectos de la auditoría, debido a la inexistencia de un departamento formal de Tesorería, lo cual ha generado dispersión en las funciones críticas como pagos, conciliaciones y control de fondos. Esta situación conlleva riesgos de partidas sin conciliar, falta de segregación de funciones, retrasos en los ajustes contables y un impacto potencial en la eficiencia operativa y en la presentación razonable de la información financiera de la empresa.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	21/04/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	26/04/2025

Apéndice # 7

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Planificación

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 2

Procedimiento: Revisión de manuales y políticas para los procesos de Tesorería.

Propósito: Identificar si la empresa cuenta con lineamientos formales y actualizados para sus procesos financieros.

Acciones: Diseñar los cuestionarios y guías de entrevista; aplicar los instrumentos al personal operativo y administrativo del área financiera; recopilar, organizar y analizar las respuestas para identificar procesos críticos, riesgos percibidos y oportunidades de mejora.

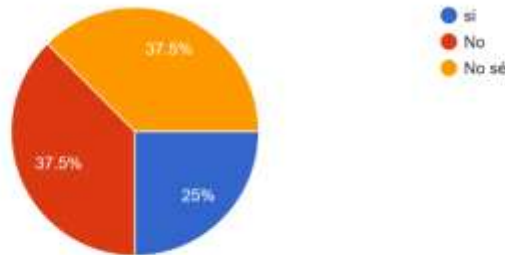
II- RESULTADOS

Durante el proceso de auditoría se solicitó a la administración la documentación vigente correspondiente a manuales y políticas internas relacionadas a los procesos de tesorería. Se verificó que la empresa Importadora AD NAT dispone de manuales formales que regulan funciones críticas como las conciliaciones bancarias, el manejo de cajas chicas y el proceso de pagos a proveedores.

Dichos procedimientos fueron elaborados en el año 2001, y a la fecha de esta auditoría no se han actualizado.

Con el fin de verificar si el personal tenía conocimiento sobre la existencia de manuales que documentan los procedimientos de Tesorería, se aplicó un cuestionario al personal vinculado con dichas funciones. Como resultado de este procedimiento, y específicamente en relación con la pregunta N.º 1, se obtuvo información relevante sobre el nivel de conocimiento del personal financiero involucrado. Dicha pregunta se orientó a determinar si los funcionarios conocían la existencia de manuales formalmente aprobados que regulen los procesos de Tesorería. De los ocho colaboradores que respondieron el cuestionario N.º 1, el 25% afirmaron tener conocimiento de la existencia de los procedimientos, mientras que un 75% indicó no tener conocimiento de ellos.

1. ¿Tiene conocimiento si existe un manual formalmente aprobado que documente los procedimientos de Tesorería?
8 respuestas



El resultado obtenido evidencia una debilidad significativa en la gestión documental y en la difusión de los lineamientos formales relacionados con las funciones de Tesorería. El hecho de que el 75% del personal encuestado desconozca la existencia de manuales aprobados sugiere una carencia en los mecanismos de comunicación interna y capacitación institucional. Esta situación compromete la uniformidad en la ejecución de los procesos, incrementa el riesgo de errores y limita la eficiencia operativa. Se recomienda reforzar la divulgación de los procedimientos establecidos y establecer programas de inducción y actualización periódica para el personal involucrado en estas funciones.

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

Se considera una posible área de examen el presente procedimiento debido a la ausencia de un departamento formal de Tesorería en la empresa Importadora AD NAT. Esta carencia ha provocado la dispersión de funciones críticas entre distintos colaboradores sin una estructura definida. Esta situación representa riesgos relevantes, como la falta de conciliación oportuna de partidas, deficiencias en la segregación de funciones, retrasos en ajustes contables y afectación en la eficiencia y eficacia operativa.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Dennise Obando Fonseca	Fecha	21/04/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	26/04/2025

Apéndice #8

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Planificación

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 3

Procedimiento: Verificación de flujogramas y diagramas de procesos en Tesorería.

Propósito: Evaluar si los procedimientos están claramente definidos y alineados con las mejores prácticas operativas.

Acciones: Solicitar los flujogramas, analizar congruencia con los procesos reales y documentar áreas de mejora.

II- RESULTADOS

Durante la auditoría se solicitó al área financiera la documentación gráfica de los procesos de tesorería, específicamente flujogramas y diagramas de flujo. Como resultado de esta gestión, se verificó que la empresa no cuenta con flujogramas y diagramas impresos ni digitales que representan visualmente las funciones ejecutadas en Tesorería. Sin embargo, se constató la existencia de manuales de procedimientos por escrito, los cuales describen de forma textual las funciones asignadas a los colaboradores del área y los pasos generales para la ejecución de actividades como pagos, conciliaciones bancarias, y manejo de fondos.

La ausencia de representaciones gráficas de los procesos implica una limitación para comprender de forma ágil la secuencia de actividades, la interacción entre departamentos, los puntos de control, y la identificación de posibles cuellos de botella o riesgos operativos. Asimismo, esto dificulta la capacitación de personal nuevo y la supervisión efectiva de las tareas rutinarias.

III- CONCLUSIONES

Se concluye que la empresa cuenta con un nivel básico de documentación con respecto a las funciones de tesorería, sustentado únicamente en manuales y procedimientos escritos, pero no ha desarrollado flujogramas y diagramas que respalden gráficamente la comprensión, análisis y mejora continua de sus procesos. Esta situación limita el alineamiento con las mejores prácticas operativas, ya que los flujogramas son herramientas clave en la gestión por procesos, permitiendo la estandarización, evaluación y control eficiente de los procedimientos internos.

Además, la carencia de diagramas reduce la capacidad de la empresa para detectar redundancias, omisiones o puntos críticos en el flujo de trabajo, y también representa una debilidad frente a auditorías más complejas, implementación de sistemas informáticos o procesos de certificación de calidad.

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

Se dictamina que en este procedimiento de acuerdo con el resultado antes visto, no se considera una posible área de examen para la presente auditoría, ya que la ausencia de flujogramas no representa, por sí sola, una normativa o incumplimiento formal.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Dennise Obando Fonseca	Fecha	23/04/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	26/04/2025

Apéndice #9

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Planificación
I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO	
Procedimiento 4	
Procedimiento: Revisión de información sobre las conciliaciones bancarias realizadas.	
Propósito: Conocer el procedimiento actual de las conciliaciones bancarias para identificar posibles errores, partidas no conciliadas o duplicidades en los registros bancarios.	
Acciones: Solicitar conciliaciones del periodo auditado para su debida revisión.	
II- RESULTADOS	

Durante la revisión de las conciliaciones bancarias correspondientes al periodo auditado, se analizaron las cuentas en colones con mayor volumen de movimiento:

- **BAC San José N° 902501600**
- **Banco de Costa Rica N° 001-021322**
- **Banco Nacional N° 157-000149-6,**
correspondientes a los meses de enero, abril, julio y diciembre de 2024.

Como parte del procedimiento, se identificaron depósitos que permanecen registrados en cuentas transitorias, sin haber sido conciliados ni reclasificados oportunamente. Esta situación compromete la eficiencia en el proceso de conciliación bancaria y afecta la eficacia del reconocimiento de ingresos, al no asignar adecuadamente los montos a sus destinatarios correctos.

Además, el dinero involucrado no puede ser utilizado de forma oportuna y adecuada por la empresa, generando reprocesos administrativos innecesarios en el intento por identificar su origen o a qué cliente corresponde. Esto limita la toma de decisiones financieras oportunas y la confiabilidad de los saldos reportados.

III- CONCLUSIONES

La permanencia de depósitos en cuentas transitorias, sin conciliación ni reclasificación adecuada, representa un riesgo operativo y financiero relevante, ya que puede derivar en errores contables, omisiones en los ingresos registrados y pérdida de trazabilidad de los fondos. Esta deficiencia reduce la eficacia de los controles internos y afecta la eficiencia en la gestión del efectivo, generando reprocesos, atrasos y posibles impactos en la liquidez.

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

Este procedimiento se considera una posible área de examen clave dentro de la auditoría operativa, dada la recurrencia de partidas sin conciliar, la falta de mecanismos efectivos para su reclasificación oportuna y el impacto directo sobre la eficiencia, eficacia y razonabilidad de la información financiera. Además, la ausencia de un proceso estructurado contribuye a la acumulación de montos no aplicados, dificultando su uso oportuno y comprometiendo la toma de decisiones basada en saldos contables poco confiables.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Dennise Obando Fonseca	Fecha	28/04/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice # 10

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Planificación

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 5

Procedimiento: Análisis del proceso de pagos a proveedores.

Propósito: Evaluar si el proceso de pagos sigue lineamientos establecidos, y si existe segregación de funciones y controles adecuados.

Acciones: Revisar una muestra de pagos realizados y documentar pagos duplicados.

II- RESULTADOS

Durante la aplicación del procedimiento de análisis al proceso de pagos a proveedores, se seleccionó una muestra representativa de 50 proveedores a quienes se les realizaron pagos durante el periodo fiscal 2024. Al examinar los registros contables y la documentación de respaldo, se identificaron 22 casos (equivalentes al 30% de la muestra) con pagos duplicados.

El análisis documental reveló que la causa principal de estas duplicidades fue el incumplimiento de lo establecido en el punto 3.4 del Manual de Pagos a Proveedores, el cual indica:

“Toda factura cancelada máximo al día siguiente debe ser liquidada en el sistema contable para evitar duplicidad de pagos.”

El no registrar oportunamente las facturas como canceladas en el sistema permitió que se procesara un segundo pago al mismo documento. Además, se evidenció la ausencia de mecanismos de control posteriores, como validaciones automáticas o revisiones cruzadas, que pudieran alertar o corregir estas situaciones antes de la ejecución del segundo pago.

III- CONCLUSIONES

El análisis realizado evidenció que el proceso de pagos a proveedores en la empresa no se está ejecutando conforme a los lineamientos establecidos en la política interna, particularmente en lo relativo al registro inmediato de facturas canceladas en el sistema contable. Esta omisión ha permitido la generación de pagos duplicados, lo cual representa un riesgo financiero directo para la empresa y afecta tanto la eficiencia como la eficacia de sus operaciones. Además, se identificaron deficiencias en la segregación de funciones y en los controles de verificación previos al pago, lo que indica una falta de supervisión efectiva. La ausencia de procedimientos automáticos que impidan pagos repetidos refuerza la debilidad del control interno y genera costos administrativos adicionales, ya que obliga a la empresa a gestionar la devolución de fondos que, mientras tanto, no están disponibles para su uso operativo.

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

Se considera el proceso de pagos a proveedores como una posible área de examen clave dentro de la auditoría operativa, dado que se han identificado pagos duplicados derivados del incumplimiento de políticas internas y debilidades en los mecanismos de control. El impacto negativo en la eficiencia del proceso y en la eficacia del sistema contable justifica su inclusión como foco de análisis para fortalecer la gestión financiera de la empresa.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Dennise Obando Fonseca	Fecha	28/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice # 11

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Planificación

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 6

Procedimiento: Revisión del manejo y control de cajas chicas.

Propósito: Verificar el uso adecuado de los fondos, el cumplimiento de los procedimientos internos y la existencia de controles efectivos que prevengan malos manejos.

Acciones: Solicitar arqueo de cajas menores, políticas internas, y analizar si los reembolsos están debidamente justificados y autorizados.

II- RESULTADOS

Durante la revisión del manejo y control de cajas chicas, se identificaron deficiencias relevantes que comprometen la eficiencia y eficacia en el uso de estos fondos. La empresa cuenta con tres cajas chicas, ubicadas en los departamentos de Cuentas por Cobrar, Contabilidad y Transportes. Sin embargo, el monto asignado a cada una resulta insuficiente para cubrir las necesidades operativas actuales, lo que obliga a realizar reintegros constantes, generalmente cada 15 o 30 días. Esta situación genera un uso administrativo ineficiente del recurso humano y financiero, además de aumentar el riesgo de posibles prácticas inadecuadas como el jineteo de dinero, dado el tiempo que transcurre entre el gasto y el reembolso.

Asimismo, se evidenció la ausencia de arqueos formales durante el período auditado. El personal manifestó realizar conteos informales, pero estos no sustituyen una verificación independiente y documentada que permita asegurar la integridad del fondo. Esta omisión debilita los controles internos y puede permitir la ocurrencia de errores o irregularidades sin detección oportuna.

Finalmente, se observó que la política de cajas menores no ha sido actualizada desde su implementación, por lo que los montos máximos autorizados por transacción son obsoletos y no se ajustan a las condiciones actuales de operación, afectando la eficacia del sistema.

III- CONCLUSIONES

Se evidenciaron deficiencias significativas que afectan la eficiencia en la administración de cajas chicas y comprometen la eficacia de los controles internos establecidos. La combinación de montos insuficientes, reintegros frecuentes, controles informales, y políticas desactualizadas ha generado un entorno de riesgo elevado en el manejo de fondos. Estas condiciones, además de afectar la productividad del personal encargado, propician una ejecución inadecuada del gasto y debilitan los mecanismos de rendición de cuentas.

IV- POSIBLES ÁREAS DE EXAMEN

Se considera una posible área de examen el presente procedimiento para efectos de la auditoría, debido a que el manejo de cajas chicas presenta múltiples hallazgos que evidencian la falta de controles adecuados e incumplimientos a las políticas internas que comprometen la eficiencia y eficacia operativa.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice # 12

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Etapa de examen

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 1

Procedimiento: Aplicación de, matrices de evaluación y para verificar cómo se ejecutan las funciones de Tesorería en ausencia de un departamento formal.

- a) Realizar entrevistas al personal que actualmente desempeña tareas como pagos, conciliaciones, control de fondos y administración de liquidez.
- b) Revisar si existen documentos formales (manuales, políticas, instructivos) que normen las funciones y si estos están siendo utilizados.
- c) Aplicar cuestionarios y matrices de evaluación para verificar el nivel de conocimiento y cumplimiento de los procedimientos en la práctica.
- d) Evaluar los riesgos asociados a la concentración de tareas, falta de control cruzado y ausencia de funciones segregadas.
- e) Documentar todos los hallazgos con respaldo de evidencias y elaborar el informe de hallazgos preliminares.

Propósito Confirmar en la práctica cómo la falta de un departamento formal de Tesorería afecta la eficiencia operativa, la eficacia en el cumplimiento de las funciones financieras y el nivel de control interno, con el fin de sustentar la necesidad de una reestructuración organizativa.

Acciones: Realizar una matriz de evaluación, encuestas al personal relacionado con las funciones de tesorería. (pagos, conciliaciones, manejo de fondos).

Validar hallazgos mediante revisión cruzada de documentos, entrevistas y observación directa.

Formular recomendaciones prácticas y sustentadas para establecer o fortalecer el departamento de Tesorería conforme a las necesidades detectadas.

II- RESULTADOS

Como resultado de la matriz N. °1 realizada, se identificó que, a pesar de la ausencia de un departamento formal, las tareas se ejecutan de forma dispersa por personal de distintas áreas. Se verificó la existencia de manuales y políticas, sin embargo, estos no han sido actualizados desde el año 2001, lo que limita su utilidad como guía actual de trabajo. El conocimiento del personal sobre los procedimientos vigentes se basa en la experiencia práctica y la transmisión verbal, lo cual, si bien permite la continuidad de los procesos, no garantiza su estandarización ni control efectivo.

También se determinó una debilidad significativa en la segregación de funciones, especialmente en operaciones críticas como la confirmación y el registro contable de depósitos, que son realizadas por una misma persona. Esto incrementa el riesgo de errores u omisiones no detectadas. En cuanto al control interno, se identificó que los pagos sí cuentan con aprobación formal, pero las conciliaciones bancarias no son revisadas por un segundo responsable, debilitando la supervisión financiera.

Además, se evidenció la ausencia de recomendaciones formales para la estructuración de un departamento de Tesorería, lo que impide establecer una gestión organizada y efectiva de los recursos financieros.

III- CONCLUSIONES

Se concluye que la empresa Importadora AD NAT presenta deficiencias estructurales y operativas en sus funciones de tesorería, principalmente por la falta de un departamento formal que centralice y supervise estas tareas. La existencia de manuales desactualizados, la dependencia de conocimientos no documentados y la falta de segregación de funciones son elementos que afectan la eficiencia operativa y ponen en riesgo la eficacia del control financiero.

IV- HALLAZGOS

Hallazgo N.º 01: Ausencia de departamento formal en Tesorería

- **Condición:** Las funciones de tesorería se ejecutan sin la existencia de un departamento formal, por diferentes colaboradores en distintas áreas.
- **Criterio:** Principios del Marco COSO 2013 – Ambiente de Control y Asignación de Responsabilidades, donde se indica que “Es crucial definir claramente quién es responsable de qué dentro del sistema de control interno”.
- **Causa:** Falta de directrices formales por parte de la administración para establecer el departamento de Tesorería.
- **Efecto:** Se incrementa el riesgo operativo por la dispersión de tareas, falta de control cruzado, posibles errores y debilidades en la rendición de cuentas.
- **Recomendación:** Realizar las acciones que sean pertinentes para que se conforme e incorpore en la estructura organizacional el departamento de tesorería.

V. ELABORACIÓN			
Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice #13

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Etapa de examen

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 2

Procedimiento: Aplicación de matriz de evaluación para revisar la existencia, vigencia y aplicabilidad de los manuales y políticas que rigen los procesos de Tesorería. Se enfocará en verificar si los lineamientos documentados son conocidos, utilizados y actualizados conforme a las necesidades operativas actuales.

Propósito: Confirmar si la empresa cuenta con directrices formales, claras y actualizadas para los procesos financieros y operativos del área de Tesorería, como base para asegurar eficiencia, uniformidad y cumplimiento normativo.

Acciones: Aplicar una matriz de evaluación, cuestionarios y al personal operativo del área financiera; recopilar, clasificar y analizar las respuestas; identificar discrepancias entre la práctica y los documentos formales; detectar riesgos asociados a la falta de lineamientos o su desactualización, y documentar hallazgos para su posterior análisis.

II- RESULTADOS

Durante la aplicación de la matriz de evaluación 2, aplicada en los procesos de Tesorería, se identificó que, aunque existen manuales documentados, estos no han sido actualizados desde el año 2001, lo cual afecta directamente la alineación con normas contables vigentes y el marco

COSO 2013. Asimismo, se comprobó que no existe un proceso formal para su revisión y actualización periódica. A pesar de que las funciones se ejecutan operativamente, esto se debe al traspaso de conocimiento empírico por parte del personal antiguo, no a una guía normativa vigente, lo que debilita la uniformidad, la capacitación formal y el control interno. En cuanto a los controles existentes, estos son básicos y se encuentran desactualizados, con debilidades notorias en conciliaciones bancarias y falta de validación cruzada. La aplicación práctica de los procesos se desvía del procedimiento formal documentado, afectando así la eficiencia organizacional y exponiendo a la empresa a riesgos de errores o fraudes.

III- CONCLUSIONES

La ausencia de manuales actualizados, la deficiente segregación de funciones y la falta de procesos de revisión o actualización de procedimientos afectan negativamente la eficiencia y eficacia en la ejecución de las funciones de Tesorería. Las operaciones dependen en gran medida del conocimiento práctico del personal con mayor antigüedad, lo cual no garantiza una estandarización ni asegura una continuidad operativa en caso de rotación de personal. Además, los controles actuales no son suficientes frente a los riesgos financieros modernos.

IV- HALLAZGOS

Hallazgo N.º 01: Manuales de Tesorería desactualizados y sin alineación normativa

- **Condición:** Los manuales de procedimientos de Tesorería no han sido actualizados desde el año 2001 y no reflejan los procesos actuales ni los cambios normativos y tecnológicos aplicables.
- **Criterio:** Según las buenas prácticas de control interno (COSO 2013), toda documentación operativa debe mantenerse actualizada, alineada a los riesgos actuales y ser base para la capacitación del personal.
- **Causa:** Falta de un procedimiento formal para la revisión y actualización periódica de los manuales, así como ausencia de una estrategia organizativa que priorice la documentación actualizada como herramienta de gestión.

- **Efecto:** Esto ha generado un entorno operativo con procedimientos que se ejecutan de forma empírica, dependencia del personal antiguo, riesgos de interpretación, falta de control cruzado y posibles errores o fraudes por debilidades en los controles internos.
- **Recomendación:** Actualizar los manuales de Tesorería conforme a normas contables vigentes y COSO 2013. Establecer un procedimiento formal de revisión periódica con responsables definidos y capacitar al personal con base en los nuevos lineamientos documentados.

V. ELABORACIÓN			
Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice # 14

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Etapa de examen

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 3

Procedimiento: Evaluar la eficacia del proceso de conciliación bancaria y la eficacia de los controles contables implementados para asegurar la exactitud entre los registros auxiliares y los estados financieros. a) Solicitar los estados financieros y el libro mayor del periodo 2024. b) Comparar los saldos de las cuentas de Tesorería y bancos entre ambos documentos. c) Verificar si las diferencias fueron conciliadas o ajustadas oportunamente. d) Identificar causas de las diferencias y revisar documentación soporte. e) Documentar hallazgos, conclusiones y elaborar informe.

Propósito: Determinar si los controles aplicados en la conciliación y ajuste de saldos bancarios son efectivos y contribuyen a una gestión financiera eficiente y confiable en tesorería.

Acciones: Presentar resultados a Gerencia Financiera y formular recomendaciones específicas para mejorar los controles.

II- RESULTADOS

De acuerdo con la evaluación realizada a las conciliaciones bancarias del periodo auditado, se constató que los saldos finales conciliados en las cuentas bancarias analizadas no presentan diferencias sustanciales. No obstante, se identificaron partidas pendientes de conciliación o que no han sido reclasificadas oportunamente a sus cuentas contables correspondientes, tales como

“Ingresos Varios”. Esta situación compromete la presentación razonable de los estados financieros y limita la eficiencia del proceso de conciliación.

Los depósitos auditados, que sirven de base para este análisis, se distribuyen de la siguiente manera: BAC Credomatic reportó 62 depósitos por un monto de ₡9.369.575,62; el Banco de Costa Rica (BCR) registró 59 depósitos por ₡6.073.437,34; y el Banco Nacional (BN) contabilizó 40 depósitos por ₡4.979.556,19; sumando un total de 161 depósitos y un movimiento de ₡20.422.569,15.

Banco / Mes Auditado	Enero (₡)	Abril (₡)	Julio (₡)	Diciembre (₡)	Monto Total Depósitos
BAC Credomatic	₡3.448.375,56	₡1.594.895,83	₡2.119.029,97	₡2.207.274,26	62 depósitos / ₡9.369.575,62
Banco de Costa Rica (BCR)	₡2.386.197,00	₡1.103.648,00	₡1.464.709,44	₡1.118.882,90	59 depósitos / ₡6.073.437,34
Banco Nacional (BN)	₡2.107.702,77	₡698.375,17	₡609.787,38	₡1.563.690,87	40 depósitos / ₡4.979.556,19
TOTAL					161 depósitos / ₡20.422.569,15

La principal causa de la existencia de estas partidas no conciliadas radica en que los clientes, al momento de realizar los depósitos, omiten incluir información clave como el número de factura o el detalle del concepto del pago. Adicionalmente, en muchos casos no comunican ni reportan el depósito al departamento de Cuentas por Cobrar, dificultando la identificación oportuna del origen de los fondos y retrasando su registro adecuado en el sistema contable.

III- CONCLUSIONES

La permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin conciliación ni reclasificación oportuna representa una debilidad relevante en los controles internos del proceso de Tesorería. Este hallazgo compromete tanto la eficacia como la eficiencia operativa, ya que impide el uso oportuno de los recursos financieros, genera reprocesos administrativos innecesarios y debilita la fiabilidad de los saldos contables. Además, afecta directamente la toma de decisiones financieras debido a una visión imprecisa del estado de la liquidez de la empresa.

IV- HALLAZGOS

Hallazgo N.º 01: Permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin conciliación ni reclasificación

- **Condición:** Se identificaron un total de 161 depósitos por un monto de ¢20,422,569.15 distribuidos entre los bancos BAC, BNCR Y BCR registrados en cuentas transitorias que no han sido conciliados ni reclasificados oportunamente, permaneciendo sin asignación a ingresos o cuentas definitivas durante el periodo auditado.
- **Criterio:** Las buenas prácticas contables, conforme a NIC 1 y el marco de control interno COSO 2013, exigen que las conciliaciones bancarias se realicen periódicamente, con el fin de asegurar la fiabilidad de los saldos y el reconocimiento oportuno de los ingresos.
- **Causa:** Falta de políticas internas claras para el registro, conciliación y reclasificación de depósitos. Además, la ausencia de procedimientos que obliguen a los clientes a incluir referencias específicas (como número de factura) en los depósitos, dificulta su identificación.
- **Efecto:** La no conciliación y clasificación adecuada de los fondos genera reprocesos administrativos, afecta la eficiencia operativa, retrasa el uso oportuno del efectivo, y puede derivar en omisiones contables o errores en la presentación de los estados financieros.
- **Recomendación:** Establecer un procedimiento formal que instruya a los clientes a incluir referencias claras en los depósitos. Fortalecer los controles internos mediante una política de conciliación mensual obligatoria,
 - asegurando la reclasificación oportuna y supervisada de todas las partidas transitorias, con asignación clara de responsabilidades dentro del proceso.

V. ELABORACIÓN			
Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	2Fecha	12/05/2025

Apéndice # 15

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Etapa de examen

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 4

Procedimiento: Evaluación de la eficiencia y eficacia del control interno en la ejecución de pagos del área de Tesorería. El análisis se enfocará en detectar fallas como pagos duplicados, lo cual compromete la adecuada gestión de recursos.

- a) Solicitar el registro de pagos efectuados durante el periodo auditado.
- b) Seleccionar una muestra representativa de pagos a proveedores.
- c) Detectar pagos duplicados.
- d) Analizar causas y responsabilidades asociadas.
- e) Documentar hallazgos y formular recomendaciones correctivas.

Propósito: Evaluar si los pagos se realizan conforme a políticas establecidas, asegurando el uso eficiente de los recursos y la aplicación efectiva de los controles internos financieros en Tesorería.

Acciones: Comunicar los hallazgos a la Gerencia, proponer medidas preventivas para mitigar errores o fraudes, y reforzar los controles internos mediante políticas documentadas y mecanismos de supervisión continua.

II- RESULTADOS

El análisis realizado al proceso de pagos a proveedores en la empresa Importadora AD NAT evidenció debilidades significativas que afectan directamente la eficiencia y eficacia operativa. Durante la revisión de 186 pagos efectuados a 11 proveedores, se identificaron 22 pagos duplicados, lo que representa un monto total de ¢2,386,400. Estos se distribuyeron de la siguiente manera:

	Código	Proveedor	Facturas revisadas	Pagos duplicados detectados	Monto Total Pagos Duplicados
1	P10-1495	Mariana Internacional	20	2	₡ 200 000,00
2	P10-1794	Filtros JSM	18	1	₡ 150 000,00
3	P10-1472	Gas Tomza	25	4	₡ 75 000,00
4	P10-1152	Marvin Rojas	15	3	₡ 45 500,00
5	P10-1496	Agencia Metrópolis	22	4	₡ 678 000,00
6	P10-1319	SOCIACO S.A	10	2	₡ 38 900,00
7	P10-1895	ADMINTEK S.A	18	0	₡ -
8	P10-2021	Agencia Datsun	12	2	₡ 115 000,00
9	P10-1497	Distribuidora Mora y Cubillo	16	1	₡ 98 000,00
10	P10-1592	Repuestos Wimot	20	3	₡ 986 000,00
11	P10-1210	Repuestos Rojas	10	0	₡ -
Total			186	22	₡ 2 386 400,00

La causa principal de estas duplicaciones fue el incumplimiento del procedimiento interno que establece: “Todos los pagos deben quedar aplicados el mismo día que se realizó la transacción para evitar la duplicidad del pago”.

III- CONCLUSIONES

La omisión de los lineamientos, sumada a la falta de validaciones automáticas en el sistema contable, la carencia de supervisión cruzada, generó reprocesos administrativos, afectación a la liquidez y exposición a pérdidas financieras temporales. Lo anterior evidencia la necesidad urgente de fortalecer los controles internos, actualizar los procesos y establecer mecanismos automáticos que prevengan errores recurrentes y mejoren el desempeño financiero.

IV- HALLAZGOS

Hallazgo N.º 01: Pagos duplicados a proveedores.

- **Condición:**

Durante el análisis de 186 pagos realizados a 11 proveedores en el periodo 2024, se identificaron 22 pagos duplicados, lo que representa un monto total de ₡2,386,400.

- **Criterio:**

Según el punto 3.4 del Manual de Pagos a Proveedores, “Toda factura cancelada máximo al día siguiente debe ser liquidada en el sistema contable para evitar duplicidad de pagos. “Asimismo, conforme al enfoque del control interno basado en COSO 2013, deben existir procedimientos de validación y monitoreo continuo que prevengan errores o fraudes financieros.

- **Causa:**

Incumplimiento del procedimiento interno para registrar oportunamente las facturas como canceladas en el sistema contable. Adicionalmente, ausencia de mecanismos de control automáticos y de revisiones cruzadas previas a la autorización del pago.

- **Efecto:**

La empresa incurrió en pagos duplicados, generando reprocesos administrativos, pérdida temporal de recursos financieros y afectación de la eficiencia operativa. Además, se debilita la eficacia del control interno, comprometiendo la supervisión y la rendición de cuentas.

- **Recomendación:**

Actualizar y hacer cumplir estrictamente el procedimiento de registro inmediato de facturas canceladas. Implementar alertas automáticas en el sistema contable que impidan duplicidades. Establecer una revisión cruzada antes de autorizar pagos, con segregación de funciones claras para mitigar errores y riesgos financieros.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice # 16

Empresa auditada	Importadora AD NAT
Nombre de auditoría	auditoría operacional
Objetivo general de la auditoría	Analizar la eficiencia y eficacia en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.
Actividad	Etapa de examen

I. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Procedimiento 5

Procedimiento: Evaluar la eficiencia del proceso de administración de cajas menores y la eficacia de los controles internos implementados para su uso, registro y reembolso.

- a) Revisar los procedimientos documentados sobre el manejo de cajas menores.
- b) Solicitar y realizar arqueo físico de fondos de caja menor.
- c) Verificar que los reembolsos estén sustentados con documentación válida, debidamente autorizada y dentro de los límites establecidos.
- d) Evaluar la oportunidad y frecuencia de las liquidaciones.
- e) Documentar hallazgos y formular recomendaciones para mejorar el control de estos fondos.

Propósito: Determinar si los recursos asignados a cajas chicas se utilizan eficientemente y si los controles aplicados previenen desvíos, errores o fraudes en Tesorería.

Acciones: Analizar los resultados de las, entrevistas y revisión documental; presentar los hallazgos a la Gerencia Financiera y recomendar mejoras al proceso de control y uso de cajas menores.

II- RESULTADOS

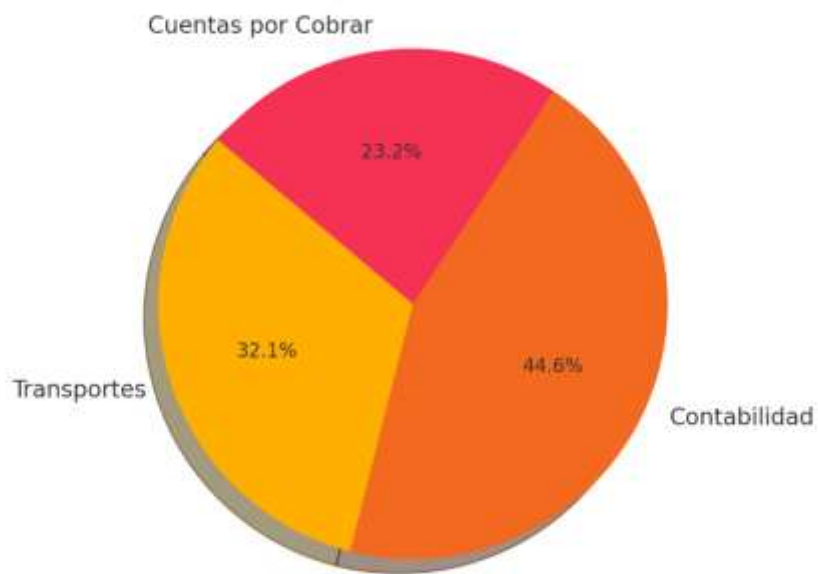
Durante la revisión de los informes de liquidación de cajas chicas correspondientes a los departamentos de Contabilidad, Cuentas por Cobrar y Transportes, se evaluó la eficiencia en el uso de los recursos asignados y la eficacia en el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.

Los resultados del análisis reflejan deficiencias que afectan directamente la eficiencia operativa, ya que los montos asignados a las cajas chicas resultan insuficientes para cubrir las

necesidades reales de cada departamento. Esta limitación genera la necesidad de realizar múltiples reintegros durante el mes, lo cual representa un uso ineficiente del tiempo del personal y una carga administrativa adicional. Durante el período auditado, se documentaron los siguientes reintegros:

- El Departamento de Contabilidad realizó 25 reintegros.
- El Departamento de Transportes efectuó 18 reintegros.
- El Departamento de Cuentas por Cobrar gestionó 13 reintegros.

Cantidad de Liquidaciones por Departamento (Gráfico 3D simulado)



En términos de eficacia del control interno, se identificó una debilidad relevante: la falta de seguimiento adecuado mediante arqueos periódicos. Durante el periodo evaluado, únicamente se realizaron 4 arqueos oficiales en cada departamento, mientras que el resto de verificaciones (8 por departamento) fueron informales y no documentadas debidamente. Esta situación compromete la confiabilidad del control interno y dificulta una supervisión efectiva del uso de los fondos.

En términos de eficacia del control interno, se identificó una debilidad relevante: la falta de seguimiento adecuado mediante arqueos periódicos. Durante el periodo evaluado, únicamente se realizaron 4 arqueos oficiales en cada departamento, mientras que el resto de verificaciones (8 por departamento) fueron informales y no documentadas debidamente. Esta situación compromete la confiabilidad del control interno y dificulta una supervisión efectiva del uso de los fondos.

Matriz de Arqueos por Departamento (Enero - Diciembre)

Mes	Transportes - Arqueo Oficial	Transportes - No Oficial	Contabilidad - Arqueo Oficial	Contabilidad - No Oficial	Cuentas por Cobrar - Arqueo Oficial	Cuentas por Cobrar - No Oficial
Enero	1	0	1	0	0	1
Febrero	0	1	0	1	1	0
Marzo	0	1	1	0	0	1
Abril	1	0	0	1	0	1
Mayo	0	1	0	1	1	0
Junio	0	1	0	1	0	1
Julio	0	1	1	0	1	0
Agosto	1	0	0	1	0	1
Septiembre	0	1	0	1	0	1
Octubre	0	1	0	1	0	1
Noviembre	1	0	1	0	1	0
Diciembre	0	1	0	1	0	1
Total	4	8	4	8	4	8

Además, se determinó que la política de manejo de cajas chicas no ha sido actualizada desde su implementación en el 2001. Dicha obsolescencia normativa ha contribuido a la inadecuación asignación de los montos de los fondos, los cuales no se ajustan a la realidad económica actual, afectando negativamente tanto la operatividad diaria como el control de los recursos financieros.

III- CONCLUSIONES

El análisis de la gestión de cajas chicas en los departamentos de Contabilidad, Transportes y Cuentas por Cobrar evidenció importantes debilidades que afectan tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones. Se comprobó que los montos asignados a las cajas menores son insuficientes, lo cual obliga a realizar múltiples reintegros al mes, generando una sobrecarga operativa innecesaria y un uso ineficiente del tiempo del personal. Asimismo, la falta de controles adecuados, como la baja frecuencia de arqueos documentados y una política desactualizada desde el año 2001, compromete la capacidad de control interno, incrementando el riesgo de errores, mal uso de los fondos o incluso posibles irregularidades no detectadas a tiempo.

IV- HALLAZGOS

Hallazgo N.º 01: Exceso de reintegros por fondos insuficientes

- **Condición:** Se evidenció que los montos asignados a las cajas chicas son insuficientes para cubrir las necesidades operativas reales de cada departamento, lo que ocasionó un alto número de reintegros: 25 en Contabilidad, 18 en Transportes y 13 en Cuentas por Cobrar durante el periodo auditado.
- **Criterio:** Una administración eficiente de fondos debe procurar una asignación de recursos adecuada a las necesidades, reduciendo procesos repetitivos que afecten la productividad (COSO 2013 – Eficiencia en la operación).
- **Causa:** La política de caja chica no ha sido actualizada desde el año 2001, por lo que los montos asignados están desfasados en relación con el contexto económico actual.
- **Efecto:** El personal administrativo invierte tiempo excesivo en la gestión de reintegros, lo cual impacta negativamente la eficiencia operativa y genera una carga innecesaria de trabajo.
- **Recomendación:** Actualizar la política de cajas chicas tomando en cuenta la inflación y las necesidades operativas actuales de cada departamento. Asignar montos acordes que minimicen los reintegros y optimicen el uso del tiempo del personal.

Hallazgo N.º 02: Ausencia de arqueos oficiales frecuentes

- **Condición:** Durante el período auditado, solo se realizaron 4 arqueos formales por departamento, mientras que el resto fueron verificaciones informales sin documentación oficial.
- **Criterio:** La eficacia del control interno requiere verificaciones periódicas documentadas que aseguren el uso adecuado de los fondos (COSO 2013 – Monitoreo y supervisión).
- **Causa:** Falta de un calendario estructurado de arqueos y de seguimiento de cumplimiento por parte de la administración.
- **Efecto:** Se debilita la capacidad de supervisión y control, elevando el riesgo de errores o uso inadecuado de los fondos sin detección oportuna.
- **Recomendación:** Establecer un programa formal de arqueos periódicos, con responsabilidades definidas y documentación obligatoria, para fortalecer el control interno sobre las cajas menores.

V. ELABORACIÓN

Hecho por	Denisse Obando Fonseca	Fecha	04/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	12/05/2025

Apéndice #17

Empresa auditada	Importadora AD NAT, S.A.
Nombre de auditoría	auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024
Tipo de Auditoría	Operativa

1. ESTRUCTURA DE HALLAZGOS

Títulos de los hallazgos por áreas temáticas	Criterios de Valoración			Prioridad (1 al 5)
	Relevancia	Acorde con objetivos	Sustento / Evidencia	

Hallazgos a incorporar en el informe auditoría Operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.

Nombre auditoría operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024					
1.	Ausencia de departamento formal en Tesorería.	1	1	1	
2.	Manuales de Tesorería desactualizados y sin alineación normativa.	1	1	1	
3.	Permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin conciliación ni reclasificación.	1	1	1	

4.	Pagos duplicados a proveedores.	1	1	1	
5.	Exceso de reintegros por fondos insuficientes.	1	1	1	
6.	Ausencia de arqueos oficiales frecuentes.	1	1	1	

2. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

Hallazgos a incorporar en el informe auditoría Operativa en las funciones de tesorería en la empresa Importadora AD NAT a diciembre 2024.

Ausencia de departamento formal en Tesorería.

Condición:

- | | |
|------|--|
| 2.1. | Las funciones de tesorería se ejecutan sin la existencia de un departamento formal, por diferentes colaboradores en distintas áreas. |
| | |

Criterio:

- | | |
|------|---|
| 2.2. | Principios del Marco COSO 2013 – Ambiente de Control y Asignación de Responsabilidades. |
| | |

Causa:

- | | |
|------|--|
| 2.3. | Falta de directrices formales por parte de la administración para establecer el departamento de Tesorería. |
| | |

Efecto:

- | | |
|------|---|
| 2.4. | Se incrementa el riesgo operativo por la dispersión de tareas, falta de control cruzado, posibles errores y debilidades en la rendición de cuentas. |
| | |

<u>Comentarios de la Administración</u>	
2.5.	Se recomienda a la administración valorar con urgencia la creación de un departamento formal de Tesorería. La actual dispersión de funciones en distintas áreas, sin una estructura definida, compromete la eficiencia operativa y limita los controles internos necesarios para una adecuada rendición de cuentas. Implementar esta área fortalecerá la organización financiera, mejorará la supervisión y reducirá riesgos.
<u>Recomendaciones</u>	
2.6.	Emitir una directriz formal que contemple la creación del departamento de Tesorería, con asignación clara de funciones, controles internos y procesos estandarizados para garantizar una gestión eficiente y eficaz de los recursos financieros.
Manuales de Tesorería desactualizados y sin alineación normativa	
<u>Condición:</u>	
2.7.	Los manuales de procedimientos de Tesorería no han sido actualizados desde el año 2001 y no reflejan los procesos actuales ni los cambios normativos y tecnológicos aplicables.
<u>Criterio:</u>	
2.8.	Según las buenas prácticas de control interno (COSO 2013), toda documentación operativa debe mantenerse actualizada, alineada a los riesgos actuales y ser base para la capacitación del personal.
<u>Causa:</u>	
2.9.	Falta de un procedimiento formal para la revisión y actualización periódica de los manuales, así como ausencia de una estrategia organizativa que priorice la documentación actualizada como herramienta de gestión.
<u>Efecto:</u>	

2.10.	Esto ha generado un entorno operativo con procedimientos que se ejecutan de forma empírica, dependencia del personal antiguo, riesgos de interpretación, falta de control cruzado y posibles errores o fraudes por debilidades en los controles internos.
<u>Comentarios de la Administración</u>	
2.11.	Hemos iniciado de inmediato acciones correctivas para abordar este problema y garantizar que todos los expedientes de nuevos ingresos cumplan con los estándares requeridos por nuestras políticas internas. Estamos revisando y fortaleciendo nuestros procedimientos internos para asegurarnos de que este tipo de situaciones no vuelvan a ocurrir en el futuro.
<u>Recomendaciones</u>	
2.12.	Se recomienda priorizar la actualización de los manuales de Tesorería, ya que su desactualización afecta la eficiencia operativa y expone a la empresa a errores y riesgos por falta de control documentado. Contar con procedimientos actualizados fortalecerá la gestión y facilitará la capacitación del personal.
Permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin conciliación ni reclasificación	
<u>Condición:</u>	
2.13.	Se identificaron un total de 161 depósitos por un monto de ¢20,422,569.15 distribuidos entre los bancos BAC, BNCR Y BCR registrados en cuentas transitorias que no han sido conciliados ni reclasificados oportunamente, permaneciendo sin asignación a ingresos o cuentas definitivas durante el periodo auditado.
<u>Criterio:</u>	
2.14.	Las buenas prácticas contables, conforme a NIC 1 y el marco de control interno COSO 2013, exigen que las conciliaciones bancarias se realicen periódicamente, con el fin de asegurar la fiabilidad de los saldos y el reconocimiento oportuno de los ingresos.
<u>Causa:</u>	

2.15.	Falta de políticas internas claras para el registro, conciliación y reclasificación de depósitos. Además, la ausencia de procedimientos que obliguen a los clientes a incluir referencias específicas (como número de factura) en los depósitos, dificulta su identificación.
<u>Efecto:</u>	
2.16.	La no conciliación y clasificación adecuada de los fondos genera reprocesos administrativos, afecta la eficiencia operativa, retrasa el uso oportuno del efectivo, y puede derivar en omisiones contables o errores en la presentación de los estados financieros.
<u>Comentarios de la Administración:</u>	
2.17.	La permanencia de depósitos en cuentas transitorias sin conciliación ni reclasificación oportuna impacta negativamente la eficiencia financiera, al mantener fondos ociosos que no pueden ser utilizados de manera efectiva, y compromete la confiabilidad de los saldos contables.
<u>Recomendaciones</u>	
2.18.	Establecer un procedimiento formal que instruya a los clientes a incluir referencias claras en los depósitos. Fortalecer los controles internos mediante una política de conciliación mensual obligatoria, asegurando la reclasificación oportuna y supervisada de todas las partidas transitorias, con asignación clara de responsabilidades dentro del proceso.
Pagos duplicados a proveedores.	
<u>Condición:</u>	
2.19.	Durante el análisis de 186 pagos realizados a 11 proveedores en el periodo 2024, se identificaron 22 pagos duplicados, lo que representa un monto total de ¢2,386,400.
<u>Criterio:</u>	
2.20.	Según el punto 3.4 del Manual de Pagos a Proveedores, “Toda factura cancelada máximo al día siguiente debe ser liquidada en el sistema contable para evitar duplicidad de pagos.” Asimismo, conforme al enfoque del control interno basado en COSO 2013, deben existir

	procedimientos de validación y monitoreo continuo que prevengan errores o fraudes financieros.
<u>Causa:</u>	
2.15.	Incumplimiento del procedimiento interno para registrar oportunamente las facturas como canceladas en el sistema contable. Adicionalmente, ausencia de mecanismos de control automáticos y de revisiones cruzadas previas a la autorización del pago.
<u>Efecto:</u>	
2.16.	La empresa incurrió en pagos duplicados, generando reprocesos administrativos, pérdida temporal de recursos financieros y afectación de la eficiencia operativa. Además, se debilita la eficacia del control interno, comprometiendo la supervisión y la rendición de cuentas.
<u>Comentarios de la Administración:</u>	
2.17.	La identificación de pagos duplicados a proveedores refleja debilidades en el cumplimiento de los procedimientos internos y en los controles previos a la autorización de pagos. Esta situación afecta la eficiencia operativa y expone a la empresa a pérdidas evitables. Se recomienda fortalecer los controles en el registro y validación de facturas para prevenir recurrencias.
<u>Recomendaciones</u>	
2.18.	Actualizar y hacer cumplir estrictamente el procedimiento de registro inmediato de facturas canceladas. Implementar alertas automáticas en el sistema contable que impidan duplicidades. Establecer una revisión cruzada antes de autorizar pagos, con segregación de funciones claras para mitigar errores y riesgos financieros.
Pagos duplicados a proveedores.	
<u>Condición:</u>	
2.19.	Durante el análisis de 186 pagos realizados a 11 proveedores en el periodo 2024, se identificaron 22 pagos duplicados, lo que representa un monto total de ¢2,386,400.
<u>Criterio:</u>	

2.20.	Según el punto 3.4 del Manual de Pagos a Proveedores, “Toda factura cancelada máximo al día siguiente debe ser liquidada en el sistema contable para evitar duplicidad de pagos.” Asimismo, conforme al enfoque del control interno basado en COSO 2013, deben existir procedimientos de validación y monitoreo continuo que prevengan errores o fraudes financieros.
<u>Causa:</u>	
2.21.	Incumplimiento del procedimiento interno para registrar oportunamente las facturas como canceladas en el sistema contable. Adicionalmente, ausencia de mecanismos de control automáticos y de revisiones cruzadas previas a la autorización del pago.
<u>Efecto:</u>	
2.22.	La empresa incurrió en pagos duplicados, generando reprocesos administrativos, pérdida temporal de recursos financieros y afectación de la eficiencia operativa. Además, se debilita la eficacia del control interno, comprometiendo la supervisión y la rendición de cuentas.
<u>Comentarios de la Administración:</u>	
2.23.	La identificación de pagos duplicados a proveedores refleja debilidades en el cumplimiento de los procedimientos internos y en los controles previos a la autorización de pagos. Esta situación afecta la eficiencia operativa y expone a la empresa a pérdidas evitables. Se recomienda fortalecer los controles en el registro y validación de facturas para prevenir recurrencias.
<u>Recomendaciones</u>	
2.24.	Actualizar y hacer cumplir estrictamente el procedimiento de registro inmediato de facturas canceladas. Implementar alertas automáticas en el sistema contable que impidan duplicidades. Establecer una revisión cruzada antes de autorizar pagos, con segregación de funciones claras para mitigar errores y riesgos financieros.
Exceso de reintegros por fondos insuficientes.	
<u>Condición:</u>	

2.25.	Se evidenció que los montos asignados a las cajas chicas son insuficientes para cubrir las necesidades operativas reales de cada departamento, lo que ocasionó un alto número de reintegros: 25 en Contabilidad, 18 en Transportes y 13 en Cuentas por Cobrar durante el periodo auditado.
<u>Criterio:</u>	
2.26.	Una administración eficiente de fondos debe procurar una asignación de recursos adecuada a las necesidades, reduciendo procesos repetitivos que afecten la productividad (COSO 2013 Eficiencia en la operación).
<u>Causa:</u>	
2.27.	La política de caja chica no ha sido actualizada desde el año 2001, por lo que los montos asignados están desfasados en relación con el contexto económico actual.
<u>Efecto:</u>	
2.28.	El personal administrativo invierte tiempo excesivo en la gestión de reintegros, lo cual impacta negativamente la eficiencia operativa y genera una carga innecesaria de trabajo.
<u>Comentarios de la Administración:</u>	
2.29.	La alta frecuencia de reintegros observada en los departamentos evidencia que los montos asignados a las cajas chicas no responden a las necesidades reales. Esta situación afecta la eficiencia operativa y genera una sobrecarga administrativa. Se recomienda actualizar la política de cajas chicas y ajustar los montos asignados según las condiciones actuales.
<u>Recomendaciones</u>	
2.30.	Actualizar la política de cajas chicas tomando en cuenta la inflación y las necesidades operativas actuales de cada departamento. Asignar montos acordes que minimicen los reintegros y optimicen el uso del tiempo del personal.
Ausencia de arqueos oficiales frecuentes	

<u>Condición:</u>	
2.31.	Durante el período auditado, solo se realizaron 4 arqueos formales por departamento, mientras que el resto fueron verificaciones informales sin documentación oficial.
<u>Criterio:</u>	
2.32.	La eficacia del control interno requiere verificaciones periódicas documentadas que aseguren el uso adecuado de los fondos (COSO 2013 – Monitoreo y supervisión).
<u>Causa:</u>	
2.33.	Falta de un calendario estructurado de arqueos y de seguimiento de cumplimiento por parte de la administración.
<u>Efecto:</u>	
2.34.	Se debilita la capacidad de supervisión y control, elevando el riesgo de errores o uso inadecuado de los fondos sin detección oportuna.
Comentarios de la Administración	
2.35.	La falta de arqueos oficiales frecuentes debilita el monitoreo del uso de los fondos y expone a la organización a errores o posibles malos manejos no detectados a tiempo. Es fundamental implementar un calendario formal de arqueos con responsables asignados y documentación respaldatoria, reforzando así la eficacia del control interno.
<u>Recomendaciones</u>	
2.36.	Establecer un programa formal de arqueos periódicos, con responsabilidades definidas y documentación obligatoria, para fortalecer el control interno sobre las cajas menores.
1. CONCLUSIONES	
De acuerdo a los hallazgos descritos anteriormente se concluye que, existen deficiencias estructurales y operativas que impactan negativamente la gestión financiera en Importadora AD NAT. La ausencia de un departamento formal de Tesorería ha dado lugar a una dispersión de	

responsabilidades clave como pagos, conciliaciones bancarias y control de fondos de cajas chicas, lo que ha debilitado el control interno y ha generado riesgos operativos considerables.

Asimismo, la existencia de manuales de procedimientos desactualizados, la permanencia de depósitos sin conciliación, los pagos duplicados a proveedores, el exceso de reintegros por fondos insuficientes y la falta de arqueos oficiales, son hallazgos que evidencian la falta de procesos normalizados, controles efectivos y supervisión constante. Esta situación ha derivado en reprocesos administrativos, pérdida temporal de recursos, retrasos en la toma de decisiones financieras y sobrecarga de trabajo innecesaria.

Para alcanzar una operación eficiente y eficaz, se recomienda a la administración implementar correctivos urgentes: formalizar un departamento de Tesorería, actualizar los manuales y políticas internas, establecer controles automáticos y calendarizados, y asignar recursos adecuados que respondan a las necesidades actuales. Estas acciones fortalecerán la transparencia, la supervisión financiera y la capacidad operativa de la empresa.

ELABORACIÓN

Hecho por	Dennise Obando Fonseca.	Fecha	11/05/2025
Revisado por	Gonzalo Elizondo	Fecha	26/06/2025