



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA**

TÍTULO

“Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para
Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil”

AUTORA

Bayas Tomalá, Diana Salomé

Trabajo de titulación previo a la obtención

del título de:

**MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA**

Modalidad: Presencial

TUTORA

Msc. Patricia María Salazar Torres, CPA

Guayaquil, Ecuador

02 de junio de 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE
SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lcda. Bayas Tomalá, Diana Salomé

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil**” previa a la obtención del Título de: **Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión**

Tributaria., ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 02 de junio del 2023



Firmado electrónicamente por
DIANA SALOME BAYAS
TOMALÁ

f.

Lcda. Bayas Tomalá, Diana Salomé



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE
SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Lcda. Bayas Tomalá, Diana Salomé

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación “**Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 02 de junio del 2023

f.



Firmado electrónicamente por:
DIANA SALOME BAYAS
TOMALA

Lcda. Bayas Tomalá, Diana Salomé

REPORTE URKUND

Link: <https://secure.urkund.com/old/view/161919644-628364-688425#q1bKLVayijY21jE21TE21zG20DEx0DExjdVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbIy0DMwMDeytDA1sjCwNDOyMDYzMasFAA>

[688425#q1bKLVayijY21jE21TE21zG20DEx0DExjdVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbIy0DMwMDeytDA1sjCwNDOyMDYzMasFAA](https://secure.urkund.com/old/view/161919644-628364-688425#q1bKLVayijY21jE21TE21zG20DEx0DExjdVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbIy0DMwMDeytDA1sjCwNDOyMDYzMasFAA)



The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, document details are shown: 'Documento: TITULO - SALOME MAYA TOMA Á.docx (D16988855)', 'Presentado: 2023-06-01 22:11:40:00', 'Presentado por: Patricia Salazar Torres', 'Recibido: patricia.salazar@cpa.edu.ec', and 'Mensaje: Salome, te he...'. The main content area shows a snippet of text with a yellow highlight and a note: '1% de estas 40 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes:'. On the right, a 'Lista de fuentes' table lists various sources with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivos'. Below the table, a 'Fuente externa' section shows a preview of a document titled 'Parta Documentos 4 eBook Sprinting ahead with agile auditing Spanish.pdf'.



CPA Patricia Salazar Torres, Msc.
Tutora

Agradecimiento

Gracias Dios por iluminar mi vida, por ser mi luz, mi esperanza, mi faro y mi guía y por no dejarme caer, por darme fuerzas para continuar, por ayudarme a nunca perder la fe, soy la niña de tus ojos, sin ti en esta vida nada soy.

A mi papá Eco. Salomón Bayas y a mi mamá Lcda. Blanca Tomalá que, con entrega de amor, sacrificio de trabajo duro pudieron buscar siempre el bienestar de mi educación son mis verdaderos héroes que luchan a capa y espada para darme lo mejor en esta vida. No conozco a nadie en este mundo a quienes le deba más amor y agradecimiento.

A mi querido esposo Ing. Werner Cárdenas por ser mi maestro, mi apoyo incondicional, que me ayudo con el cuidado de nuestra hija mientras mamá iba a estudiar, por las noches de desvelo para culminar mis tareas todo lo que haces es entrega del verdadero amor.

A mis compañeros de clases y grandes seres humanos como lo fueron Kerly, Victor, Martha, Evelyn, Reneé, Jorge, Patricia por estar conmigo de manera incondicional, que con mucha paciencia me ayudaron en diversas ocasiones en profundizar mis conocimientos, que compartía sus experiencias laborales.

A mis grandes docentes por sus horas partidas en aula que transmitieron sus enseñanzas y experiencia que me ayudarán para toda mi vida profesional.

Gracias a mi tutora de tesis CPA. Patricia María Salazar Torres por el acompañamiento a este último proceso académico de manera óptima y eficiente.

Dedicatoria

Dedicó de manera especial a mi papá Eco. Salomón Bayas y a mi mamá Lcda. Blanca Tomalá que fueron los principales fundamento para la construcción de mi vida profesional y por haberme forjado como mujer, hija, hermana, madre, esposa.

Mis hermanas Ing. Mayra Montenegro y Psic. Geovanna Bayas de sus valentías aprendo, de su buen carácter me alimento, son mis mas preciadas amigas, mis cómplices, mis mejores maestras.

Para mi esposo Ing. Werner Cárdenas que todos los días me demuestra su amor, paciencia, lealtad y sobre todo me hace sentir que yo siempre puedo con todo.

A mi pedacito del cielo, mi hermosa hija Mila Valentina Cárdenas Bayas la que es mi inspiración, mi fuerza y motivación. Eres el reflejo de amor más bonito que tiene esta tierra, mi alma entera, gracias por ayudarme hacer la mejor versión de mí.

Diana Salomé Bayas Tomalá



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
MARIA BELEN SALAZAR
RAYMOND

f. _____

Mgs. María Belén Salazar Raymond, Ing.

TUTOR(A)



Firmado electrónicamente por:
PATRICIA MARIA
SALAZAR TORRES

f. _____

Msc. Patricia María Salazar Torres, CPA.

REVISOR(A)



Firmado electrónicamente por:
WALTER AGUSTIN
ANCHUNDIA CORDOVA

f. _____

Mgs. Ing. Walter Agustín Anchundia Córdova, Ing.

Índice General

Contenido

Resumen.....	XIV
Capítulo I. Introducción	1
Antecedentes	2
Definición del Problema	4
Propósito de la Investigación	6
Significancia de la Investigación	7
Naturaleza de la Investigación	8
Objetivos	9
Preguntas de la Investigación.....	9
Hipótesis	10
Marco Conceptual.....	10
Principios fundamentales para la práctica de auditoría interna.....	10
La misión de la Auditoría Interna.	11
Sobre riesgo y Cumplimiento.	11
Factores que Transforman a la Actividad de la Auditoría Interna.	11
Beneficios y Desafíos de la Auditoría Ágil.....	13
Tipos de metodologías ágiles.	14
Roles para una auditoría ágil.....	15
Preparación ante la crisis.....	15
Reacción, gestión y soporte durante la crisis.	16
Rol de auditoría.....	16
Definición de Términos (8).....	17
Supuestos	19
Limitaciones.....	19
Delimitaciones	19
Capítulo II. Revisión de Literatura	21
Marco Contextual.....	21
Marco Legal / Normativo.....	21
Marco Teórico.....	23

Capítulo III. Metodología de la Investigación	27
Diseño de Investigación	27
Tipo de investigación	28
Enfoque de investigación	28
Operacionalización de las variables	29
Instrumentación.....	46
Preguntas de la entrevista a expertos.....	47
Población.....	48
Muestra	48
Capítulo IV. Análisis y Discusión.....	50
Aplicación de las entrevistas a expertos.....	50
Análisis y discusión	59
Capítulo V: Propuesta	60
Desarrollo de la propuesta.....	60
Etapas iniciales	64
Trabajo de campo o sprints 1, 2, 3.	64
Revisión o retrospectiva.....	65
Conclusiones y Recomendaciones	68
Recomendaciones	68
Referencias.....	70
Anexos	74
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	78

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables	45
Tabla 2 Matriz de hallazgo.....	58
Tabla 3 Maduración de la integración de la metodología ágil SCRUM con las prácticas de auditoría interna	61

Lista de Figuras

Figura 1 Aplicación de la Teoría de Cambio	40
Figura 2 Esquema de la instrumentación	46
Figura 3 Etapas de la Auditoría Ágil con SCRUM	62
Figura 4 Elementos que componen la metodología de auditoría interna ágil	63

Resumen

Las industrias Pymes del subsector dedicado a la producción y conservación de camarón se vieron afectadas por la pandemia del COVID-19, estas industrias disminuyeron sus utilidades debido a la paralización de la producción ya que muchos de los obreros que trabajan en este tipo de industrias se contagiaron con el virus del Covid-19, lo cual obligó a las empresas del sector camaronera adaptarse a este tipo de crisis, lo cual generó problemas en las industrias.

La presente investigación se centra en el diseño de una metodología ágil para la práctica de auditoría interna para el afrontamiento en momentos de crisis en Pymes del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de la ciudad de Guayaquil. La investigación por su finalidad fue aplicada, de tipo descriptiva-explicativa, con enfoque cualitativo, se optó por realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, se utilizó como instrumento de levantamiento de información la entrevista, se realizaron entrevistas a expertos con sólidos conocimientos de auditoría y del proceso de preparación y conservación del camarón. Los resultados obtenidos luego de la aplicación de las entrevistas indicaron que las nuevas prácticas de auditoría interna son más flexibles y eficaces a comparación de la metodología clásica. De tal manera que se concluye que las metodologías ágiles de auditoría dan un valor agregado al proceso producción conservación del camarón.

Palabras claves: crisis, camarón, auditoría interna, metodologías ágiles.

Capítulo I. Introducción

El mercado ha demostrado que los roles de la auditoría interna deben cambiar y sus prioridades y métodos deben adaptarse a las condiciones dinámicas del entorno empresarial. Esto se debe a que el valor de la función de la auditoría interna se ve disminuido si no se coordina con los cambios del negocio y la velocidad de los riesgos de negocio (Smith et al., 2021).

El camarón ecuatoriano se sigue consolidando como uno de los principales rubros de exportación no petrolera del país. A pesar de esta gran posición y su crecimiento, el sector acuícola debe enfrentar ciertos retos para no perder todo el camino ganado. Además, tiene un impacto directo sobre 5 provincias que ocupan parte del territorio nacional Guayas, Santa Elena, Manabí, El Oro y Esmeraldas ahora eso es desde el punto de vista de producción, luego viene lo que es el proceso de logística, distribución, empaque, laboratorio y luego la parte de exportación y eso beneficia a todos los ecuatorianos.

Actualmente, la industria camaronera enfrenta una serie de desafíos, incluidos los relacionados con la producción, la competitividad, el apoyo estatal, las prácticas ambientales y la diversificación de productos, muchos de los cuales dependen de la calidad del camarón para la exportación. Esto se debe a que ha sido un sector que ha tenido que soportar enfermedades, disputas comerciales y gobiernos corruptos. Nuestro camarón es mucho más resistente a cualquier condición externa porque se cultiva en un hábitat natural, como resultado de su utilidad natural, y esto se refleja específicamente en el tipo de camarón, en su composición, en textura y en sabor, diferenciándose de todos los demás productores en todo el mundo. Esto es muy importante tener en cuenta. Eso es lo que nos ha permitido ser rentables hoy y, lo que es más importante, mantener nuestro estatus y reputación a escala mundial (Carcahe, 2022). De modo que, requiere de departamentos que contribuya a mantener el valor agregado de sus operaciones como en el caso de la auditoría interna.

Una auditoría suele ser el proceso de examinar y validar el funcionamiento de una empresa, de manera integral o en un área específica. Esta se lleva a cabo con una metodología precisa y detallada que contribuya a la identificación, diagnóstico, y puntos de oportunidad para agregación de valor a las operaciones del negocio. Al tener en cuenta estas posibilidades, podrá detectar áreas que necesiten mejoras para que

el negocio pueda avanzar. En última instancia, una organización obtendrá información valiosa de una auditoría que la ayudará a la toma de mejores decisiones, corrección de errores, evitar resultados negativos e implementar procesos para la mejora continua. De la misma manera, las empresas pueden implementar estrategias y medidas para lograr un mejor control financiero y de gestión utilizando los resultados de una auditoría. Además, reconoce situaciones de riesgo y se prepara para ellas, lo que le permite planificar sus recursos de manera más efectiva (Auren, 2021).

Sin embargo, las empresas están enfrentando nuevos desafíos en la competencia y en la forma de hacer negocios, lo cual los está llevando a implementar metodologías ágiles para la creación de nuevos productos y servicios, con el fin de atacar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Los riesgos también se presentan con mayor disrupción y velocidad lo que provoca una mayor dificultad para conseguir los objetivos empresariales, a su vez de manera consciente o inconsciente la transformación digital ha llegado a las empresas. Por tal motivo, los departamentos de auditoría interna encuentran difícil llevar el ritmo de desarrollo del negocio utilizando su metodología tradicional; lo que los podría llevar a convertirse en un proceso que no agrega valor a la organización (Rivero, 2020).

De modo que, el departamento de auditoría interna debe incorporar metodología ágil principalmente, para el aumento de la eficiencia de auditorías complejas mediante la ejecución simultánea de tareas, eliminando cuellos de botella y haciendo una asignación racional del tiempo, de manera proporcional a la importancia de cada tarea.

Antecedentes

Desarrollo del Sector Camaronero en Ecuador

A fines de 1960, cuando se empezaron a explotar las pampas saladas, Ecuador vio el inicio de su industria camaronera. Se ha ampliado para incluir manglares y tierras agrícolas debido a su rentabilidad. La década de 1980 vio a Ecuador consolidarse como uno de los principales exportadores del mundo después de varios años y con la ayuda de su expansión. Las granjas camaroneras dominan el paisaje desde Guayaquil hasta Machala. El censo agropecuario nacional realizado en 1999 constató la existencia de 234.359 hectáreas de camaroneras, lo que requirió el

sacrificio de dos tercios de los manglares que alguna vez florecieron en esas regiones. Según el análisis de estos datos, el ecosistema de manglar nacional ha perdido el 70% de su superficie por el crecimiento de la industria camaronera. El virus de la mancha blanca llegó a finales de la década de 1990, provocando la llamada crisis del camarón, que se tradujo en una fuerte caída de la producción, de 250 millones de libras a 80 millones. Se exportaron 450 millones de libras en 2012 gracias a la recuperación del volumen de producción nacional desde 2006 (La Colina, 2022).

Es significativo recordar que, en el año 2008, bajo la administración del expresidente Rafael Correa, se emitió el decreto ejecutivo 1391 sobre la “Regularización de la acuicultura industrial del camarón” con la intención de ordenar la caza y regularizar la industria, ya que, a pesar de su trascendencia como importador, siguió siendo en gran medida ilegal. De acuerdo con los registros de la Subsecretaría de Acuicultura de ese año, los expertos de la industria encontraron que 263.000 hectáreas a nivel nacional están ocupadas por granjas camaroneras. Las exportaciones de camarón produjeron divisas por 1.276,9 millones en 2012, según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador; fueron la segunda exportación no petrolera más grande después de las bananas (La Colina, 2022).

El *Sustainable Shrimp Partnership (SSP)*, un grupo de empresas ecuatorianas comprometidas con transformar el futuro de la acuicultura y fundado en 2019, promovió la importancia de no usar antibióticos en el cultivo de camarón en el contexto de la presentación de varios enfoques de iniciativas de sostenibilidad global en productos del mar. producción. A través de una evaluación de la calidad del agua, su objetivo principal es mejorar los métodos agrícolas sostenibles sin uso de antibióticos y con poco impacto ambiental (La Colina, 2022).

A pesar de la pandemia de COVID-19 en 2020, la industria camaronera logró exportar su producto a más de 50 países, un 7 por ciento más que el año anterior. Según información proporcionada por el Banco Central de Ecuador, el país exportó 688 mil toneladas de camarón durante ese año, lo que equivale a 3,823.53 millones de dólares. Como resultado, la producción local de camarón llegó a 1 millón de toneladas en 2021. Las exportaciones de camarón totalizaron USD 5,323 en ese año, lo que representa un crecimiento en valor del 39% en comparación con 2020. Esta industria se ha ido expandiendo en promedio a un ritmo del 16 % anual (Poveda & Piedrahita, 2020).

En el 2022, Ecuador ha superado a China e India, que son sus principales rivales, para convertirse en el principal productor mundial de camarón. Como resultado, el volumen de préstamos a esta industria ha aumentado. El precio internacional de la libra de camarón fue de USD 14.96 en marzo de este año, lo que equivale a un aumento del 7% respecto de 2021(Carcahe, 2022).

En el primer trimestre de 2022 se estima que los créditos destinados a actividades relacionadas con camarones, trabajos de laboratorio para adelantar trámites y ventas al por mayor de estos productos suman USD 435 millones. La industria del camarón, junto con el banano, simboliza el trabajo, la dedicación y miles de personas que trabajan duro todos los días para lograr que la producción mejore y sea de alta calidad para todos los que los consumen en la nación (Escobar, 2022). En definitiva, la industria camaronera representa para el Ecuador una fuente de crecimiento, que trae consigo un importante desarrollo a nivel nacional. mundo.

Definición del Problema

Con efectos aún desconocidos en la sociedad y entorno empresarial, la pandemia de la COVID-19 ha provocado una importante situación de crisis mundial. Esto ocasionó efectos directos en las personas, y en los negocios, pero también hay efectos indirectos que deben tenerse en cuenta (gestión de crisis) en un esfuerzo por manejar la situación hasta que sea posible una recuperación suficiente (resiliencia). Así, la crisis pandémica ha provocado afectaciones en las organizaciones, impidiendo su funcionamiento y en los profesionales que las integran, lo cual ha generado diversidad de retos de adaptación al cambio.

La industria del camarón es muy importante para la economía del Ecuador porque genera la mayoría de los ingresos no petroleros y ocupa el segundo lugar después del petróleo en términos de divisas. Además, se enfrenta a una serie de dificultades que tienen un impacto en la producción de camarón, incluyendo (a) enfermedades, (b) costos de alimentación y mantenimiento, (c) dificultad para acceder a reproductores libres de enfermedades, (d) barreras comerciales internacionales y (e) precios de mercado que determinan el rendimiento de la inversión en una industria de alto riesgo. Debido a la debilidad del país en la cadena de exportación (industria y comercialización) y la pandemia, las exportaciones de camarón a uno de sus

principales mercados objetivo también se vieron afectadas negativamente. Esto generó problemas con China cuando descubrieron que los paquetes de nuestros productos contenían rastros de COVID-19. Debido a la fuerte caída en los precios de exportación de camarón por libra, que generó pérdidas significativas para los productores que no pudieron recuperar su inversión, la producción de camarón en país cayó dramáticamente como resultado (Alvarez, et al. 2021).

La crisis de la pandemia también provocó cambios en la forma de operar de las empresas camaroneras, como nuevos horarios de siembra y cosecha en granjas y laboratorios que debieron ajustarse para evitar contagios y colapsos. Como resultado, las cosechas de las granjas tenían que esperar por una cuota para abastecer a los procesadores con camarón a la tarifa estándar de la industria porque las plantas procesadoras carecían de la mano de obra necesaria. Las plantas solo operaron del 20 al 30 por ciento de su capacidad durante los días más críticos de la pandemia en el país, y algunas de ellas cerraron brevemente porque carecían del mínimo de personal para cubrir los turnos. Además, esto provocó un retraso en la entrega de nuevas poblaciones, lo que resultó en una disminución temporal de la demanda de postlarvas en los criaderos (Poveda & Piedrahita, 2020).

Las situaciones descritas, denotan la necesidad de que las organizaciones cuenten con un departamento de auditoría interna como tercera línea de defensa, y esta no es una excepción. Sin embargo, la auditoría interna se ve expuesta a desafío al momento de responder de manera rápida y oportuna a las exigencias actuales de los negocios. De modo que, los enfoques tradicionales, basados en la elaboración de planes de trabajo exhaustivos y luego ejecutarlos, dificultan entre otras cosas los controles y procedimientos (Skigin, 2022).

Ante una situación como esta, la misión de Auditoría Interna de mejorar y proteger el valor de las Organizaciones se mantiene activa, pero los medios para lograrlo exigen flexibilidad y adaptabilidad. Esto implica la necesidad de identificar y abordar con contundencia la forma en que la Organización puede apoyarse en el manejo de la crisis, a través de servicios de aseguramiento y consultoría, o incluso asumiendo actividades de diferente naturaleza (Badillo, 2020).

En concordancia con lo expuesto, uno de los recursos útil para las tareas de auditoría interna son las metodologías y prácticas ágiles. Sin embargo, el mayor

desafío es su adopción. Esto se debe a que su incorporación sea abrumadora, lo que inevitablemente se traducirá en retraso y la pérdida de la oportunidad de ser proactivos para innovar para el futuro. Por lo tanto, las organizaciones deben ajustarse a los métodos y prácticas de la metodología Agile para hacer frente a los desafíos que se presentan en los entornos del negocio (Smith et al., 2021).

Con esta premisa, el ámbito de la auditoría interna y sus dimensiones puede ofrecer a las empresas una aportación valiosa en su gestión y hacer frente de forma ágil a las incertidumbres de negocios. Por tanto, resultará beneficioso para las PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón contar con una propuesta metodológica para la adopción de la función auditoría interna ágil.

Propósito de la Investigación

Independientemente del tipo de organización en la que se encuentre, una auditoría interna con un enfoque de metodología ágil es capaz de anticipar y responder de manera más efectiva a los cambios en los perfiles de riesgo del negocio, agregando valor rápidamente y brindando respuestas ágiles a situaciones emergentes e inusuales. Esto permite lograr un equilibrio entre relevancia y agilidad, ir más allá de la auditoría rutinaria y predecible, además, de contribuir en la reducción de la exposición de riesgos emergentes (Skigin, 2022).

Es importante destacar que, para la incorporación de una metodología ágil de auditoría interna, se deben: (a) acelerar los ciclos de auditoría, (b) impulsar la información oportuna, (c) reducir el esfuerzo desperdiciado, (d) producir documentación innecesaria, (e) pedir a los auditores internos y a las partes interesadas que determinen por adelantado el valor de una auditoría o proyecto, y (f) realizar informes fiables y que aporten con información para la toma de decisiones enfocadas en la mejora continua. Además, la auditoría interna ágil tiene las siguientes ventajas, (a) reaccione rápidamente a los cambios que requiere el negocio, (b) acorta el tiempo entre la búsqueda y la entrega de información relevante, (c) construye el conocimiento específico de riesgos que necesita el área auditada, (d) impide la entrega de informes en los que faltan temas relevantes. y (e) cumpla con los compromisos contraídos con la administración en cuanto al orden del alcance de cada auditoría. De modo que, la adopción una metodología ágil en las prácticas de auditoría interna no es un cambio

en la forma en que hacemos las cosas sino una optimización de las tareas (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022).

El presente tema de investigación se enfoca en un Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil, la cual se direcciona a empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de Guayaquil, debido a que, este sector está en constante crecimiento y por consiguiente se expone a nuevas incertidumbres que pueden afectar a la continuidad de los negocios.

Significancia de la Investigación

En lo académico la propuesta metodológica promueva la visión investigativa en la búsqueda de soluciones aplicables a los problemas que enfrentan las empresas en un entorno cambiante. Esto se debe a que los procesos internos de negocio deben adaptarse a las nuevas necesidades para hacer frente a los desafíos que inciden en su talante. Es por este motivo que la propuesta busca promover un cambio positivo en las prácticas de auditoría interna incorporando metodologías ágiles (buenas prácticas) que agreguen valor al momento de prever riesgos, proporcione aseguramiento y que sus estrategias sean más eficaces que nunca.

La Auditoría Interna Ágil es la nueva postura que debe adoptar una función de Auditoría Interna para: (a) atender las necesidades de las partes interesadas, (b) acelerar los ciclos de auditoría, (c) generar ideas oportunas, (d) reducir el esfuerzo, y (e) generar menos documentación (KPMG International, 2020). Es por este motivo, que su relevancia social se denota la importancia de que las prácticas de auditoría interna de las empresas en Ecuador incorporen metodologías ágiles para agregar valor a la organización. Por tanto, se busca proponer una propuesta metodológica que contribuyan a las prácticas de auditoría interna actual en las empresas camaroneras mediante buenas prácticas ágiles.

En cuanto a su implicación práctica, la propuesta metodológica de auditoría ágil pretende demostrar las ventajas de contar con ciclo elástico de planificación, permitiendo la priorización de tareas sobre la base de los riesgos y las necesidades de la compañía. Cambiando el enfoque un rígido plan de auditoría interna. Esto permitirá que las prácticas actuales de auditoría interna puedan adaptarse a los cambios

contantes que enfrentan las empresas camaroneras para mantener su competitividad en un mercado exigente.

El diseño de la propuesta metodológica de auditoría ágil toma en consideración el alcance de la Teoría de Cambio, esto se debe a la necesidad que presentan las prácticas de auditoría interna (AI) en las empresas ecuatorianas en evolucionar para adaptarse a los cambios de las prácticas tradicionales, permitiendo a los equipos de AI enfocarse en las necesidades de las partes interesadas, mejorando el plan de auditoría, acelerando los ciclos de ejecución y ofrecer perspectivas oportunas y útiles.

En cuanto a su utilidad metodológica la propuesta de auditoría ágil busca sostener los esfuerzos de la auditoría interna en el ritmo de los cambios empresariales y los entornos de los riesgos. Es por tal motivo, que la flexibilidad es un factor clave e imprescindible. Dicho de otra manera, la auditoría ágil puede minimizar las pérdidas operativas, debido a que los problemas se resuelven más rápido, la estructura de control y los procesos se vuelven más eficientes, y la exposición a los riesgos se reducen.

Naturaleza de la Investigación

La investigación al enfocarse en una propuesta metodológica de auditoría ágil para afrontamiento de momento de crisis para las PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón de la ciudad de Guayaquil, se desenvolverá mediante un diseño de campo a nivel exploratorio, considerando el alcance descrito por Arias (2016) quien señaló que: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (...), sin manipular variable alguna (...). De allí su carácter no experimental,” (p. 31). Esto se debe a que la investigación busca comprender la situación actual de los departamentos de auditorías de las compañías mencionadas y obtener las bases necesarias para el desarrollo de una propuesta como solución aplicable.

Además, la investigación se desarrollará mediante un enfoque cualitativo por consiguiente se tomará en consideración la investigación transversal y la descriptiva concluyente para el levantamiento de datos en un determinado periodo de tiempo y para el análisis y elaboración de inferencias de los resultados obtenidos con el

propósito de dar respuestas a las preguntas de investigación y/o mejorar la hipótesis establecida durante o en la finalización de la investigación.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una metodología ágil para la práctica de auditoría interna para el afrontamiento de momento de crisis en PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Fundamentar el alcance relacionado con la auditoría interna, metodologías ágiles y los demás aspectos conceptuales, contextuales, legales y teórico.
- Establecer los desafíos que involucra la adopción de la metodología ágil en las prácticas de auditoría interna.
- Priorizar las oportunidades que involucra la adopción de una metodología ágil en las prácticas de auditoría interna.
- Determinar un esquema para la aplicación de una metodología ágil para la práctica de auditoría interna, contribuyendo a la definición de un mejor camino hacia los resultados más perspicaces.

Preguntas de la Investigación

- ¿Qué tan importante son las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna?
- ¿Cuáles son los desafíos implícitos en la adopción de una metodología ágil en las prácticas de auditoría interna?
- ¿Cuáles son las oportunidades que involucra la adopción de una metodología ágil en las prácticas de auditoría interna?
- ¿Cómo debería los departamentos de auditoría internas aplicar una metodología ágil que contribuya a la definición de un camino más corto hacia los resultados más perspicaces?

Hipótesis

Si se incorpora metodologías ágiles mediante la propuesta metodológica, permitirá que las prácticas de auditoría interna se adapten a los momentos de crisis que afectan a las PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón.

Marco Conceptual

La auditoría interna

La principal misión de la Auditoría Interna es la de proteger e incrementar el valor en las organizaciones, lo que se consigue mediante el desarrollo de sus tareas de aseguramiento y asesoramiento, una pieza clave y fundamental de buen gobierno. Así es percibida comúnmente la Auditoría Interna por sus *stakeholders*, entre los que se encuentra el primero y principal, el Consejo de Administración, a quien Auditoría Interna proporciona aseguramiento sobre la eficacia del sistema de control interno y sobre los sistemas de gestión de riesgos (Instituto de Auditores Internos de España, 2020).

La auditoría interna ayuda a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Esta proporciona análisis, objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Además, la labora de auditoría interna facilita y simplifica el trabajo de auditoría externa (Iturriaga, et al. 2019).

Principios fundamentales para la práctica de auditoría interna.

Los principios básicos, tomados en conjunto, articula la efectividad de la auditoría interna. Estos son: (a) demuestra integridad, (b) demuestra competencia y diligencia profesional, (c) es objetiva y se encuentra libre de influencias (independiente), (d) se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización, (e) está posicionada de forma apropiada y cuenta con recursos adecuados, (f) demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo, (g) se comunica de forma efectiva, (h) proporciona aseguramiento en base a riesgos, (i) hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro, y (j) promueve la mejora de la organización. Para que una AI sea considerada eficaz, todos los principios deben estar presentes y operar de manera efectiva. La manera en que el

auditor interno, así como la actividad de AI demuestra su cumplimiento puede variar de una organización a otra (Santillana, 2013).

La misión de la Auditoría Interna.

Una buena función de Auditoría Interna es la que hace que las cuestiones críticas del negocio estén bien controladas y que no tengamos riesgos importantes, independientemente de los que puede detectar la auditoría de cuentas. La Auditoría Interna debe adelantarse a la de cuentas y mejorar el sistema de control interno. Además, tiene que aportar a la alta dirección la garantía de que se están llevando a cabo los procesos definidos con fiabilidad (Instituto de Auditores Internos de España, 2020).

La misión de auditoría se desarrolla en sus dos servicios especiales: (a) aseguramiento, y (b) consultoría. La primera se enfoca en un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de procesos, riesgos, controles y gobierno de una organización. La segunda provee actividades de asesoramiento y servicios relacionados, cuya naturaleza y alcance están acordados con las gerencias, orientadas a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización (asesoramiento, consejo, facilitación, diseño de procesos, análisis de controles y capacitación). Siempre y cuando no representen conflicto de intereses y no aparten de sus obligaciones frente a la alta dirección (Santillana, 2013).

Sobre riesgo y Cumplimiento.

El rol que Auditoría Interna debe jugar en cuanto a las funciones de riesgos y cumplimiento es uno de los asuntos destacados por los cuatro miembros de consejos de administración consultados. Todos ellos coinciden en que ambas funciones deben elevarse a un rango mayor de dependencia de la organización. Esa independencia puede quedar garantizada a través de la ubicación de las funciones de riesgo y cumplimiento en un adecuado rango de la organización (Instituto de Auditores Internos de España, 2020).

Factores que Transforman a la Actividad de la Auditoría Interna.

El desarrollo de un mundo de negocios global ha acelerado de forma notable la velocidad de cambio del entorno de mercado en el que operan las compañías. En esta se destacan cinco factores fundamentales que impactaran de forma notable en las

organizaciones y en la profesión de Auditoría Interna, tales como: (a) entorno empresarial, (b) crecimiento de responsabilidad, (c) amenazas internas y externas, (d) rendición de cuentas, y (e) transformación organizacional (Instituto de Auditores Internos de España, 2020).

Evolución de la auditoría interna

En el siglo XXI aparece lo que se denomina la cuarta revolución industrial, la cual consiste en el uso de tecnologías digitales, automatización, uso del internet para diversas actividades, almacenamiento digital y demás. La aplicación de la tecnología digital está generando un cambio o transformación digital en los modelos de negocios, se presentan nuevos desafíos y oportunidades en el mercado. En mayor o menor medida toda organización tiene o, al menos, está pensando que la digitalización es o debe ser parte de su estrategia. Por tanto, debido a los cambios que están realizando las empresas en sus estrategias y procesos para adaptarse al entorno actual, entonces la auditoría interna también debe adaptarse, de lo contrario existirían inconvenientes durante la revisión de procesos, lo que quiere decir que no se identificarían los riesgos ni las oportunidades a tiempo (Piña, 2019).

Las prácticas de auditoría interna están obligadas a la innovación, por esa razón son muchas las organizaciones que han implementado metodologías ágiles en el área de auditoría interna para afrontar de mejor maneras los riesgos. Desde la perspectiva de auditoría interna, algunos de los elementos que puede tener un mayor impacto son GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento), RPA (*Robotic Process Automation*), *Data Analytics* y la Agilidad y, en esta oportunidad en el presente documento desarrollaremos la relevancia de la implementación de la filosofía de la Agilidad en auditoría (Piña, 2019).

La Metodología Agile o Ágil tiene su origen en el desarrollo de software, es una metodología de gestión de proyectos que utiliza ciclos de desarrollo cortos llamados sprints para centrarse en la mejora continua del desarrollo de un producto o servicio, más que centrarse en la gestión del proyecto mismo. Las metodologías ágiles son herramientas que ayudan a tener una mejor perspectiva de los riesgos, ayuda a la identificación de las oportunidades y alertas, el plan de auditoría se vuelve dinámico y el aprendizaje es continuo (Piña, 2019).

La auditoría interna ágil

La principal diferencia entre la auditoría ágil y la auditoría tradicional es la flexibilidad. En lugar de una planificación rígida en una sola fase, la auditoría ágil se centra en una planificación fluida, interactiva y continua. En la auditoría tradicional, las etapas de planificación, trabajo de campo, revisión y reporte pueden llevar hasta ocho semanas y, a veces, más. Pero en la auditoría ágil, cada fase se completa en mucho menos tiempo. A lo largo de toda la experiencia, se pone especial énfasis en la colaboración y la comunicación entre el equipo de auditoría y las partes interesadas (Diligent Corporation, 2018).

Aunque la calidad de la auditoría siempre es un factor clave, se priorizan la velocidad y la eficiencia frente a la entrega de un proyecto perfectamente pulido al final. Este diseño basado en “probar rápido, fallar rápido” contempla lo inesperado en caso de que el equipo deba cambiar súbitamente sobre la marcha. Y si bien todos tienen roles diferentes, existe confianza en la autoorganización y la multifuncionalidad del equipo. Esto se debe a que la auditoría ágil se basa en cuatro principios que impulsan la entrega ágil de los proyectos: (a) información basada en la gente, (b) colaboración con el cliente, (c) responder al cambio, y (d) flexibilidad (Wright, 2021).

Beneficios y Desafíos de la Auditoría Ágil.

Existen muchas maneras en las que la auditoría ágil puede beneficiar a su organización: (a) flexibilidad optimizada, (b) reconocimiento temprano de riesgos emergentes, (c) mayor capacidad de análisis de datos, (d) revisión más completa de los procesos, (e) desglose de las divisiones funcionales o de procedimiento, (f) limitar las pérdidas financieras mediante reconocimiento temprano de controles inoperantes, (g) proporcionar a la gerencia análisis de riesgos y confirmación de la eficacia de los controles en tiempo real, (h) aseguramiento en tiempo real, (i) mayor compromiso y transparencia, y (j) clientes más satisfechos. Desafortunadamente, la metodología ágil no es una varita mágica y presenta sus propios desafíos. La transición hacia una mentalidad ágil lleva tiempo y esfuerzo. Estos son algunos de los obstáculos que puede enfrentar al iniciar el camino hacia la metodología ágil: (a) reguladores y auditores externos, (b) convencer a los clientes puede ser una batalla dura, (c) transformación

de la cultura y la mentalidad, y (d) inexperiencia esperable (Diligent Corporation, 2018).

Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles es altamente popular debido a la gran adaptación al cambio, flexibilidad en los diferentes procesos, aprovechamiento de herramientas visuales y mayor integración entre los participantes del desarrollo del proyecto. Este tipo de metodologías requiere de menos herramientas de trabajo, lo que, reduce sus procesos, su capacidad permite el trabajo en equipo en pequeños grupos que pueden estar concentrados en un mismo lugar o remotamente (Serrano, 2022).

Tipos de metodologías ágiles.

Scrum como metodología ágil, es utilizado por pequeños equipos multifuncionales trabajan en proyectos de auditoría durante períodos breves (normalmente, “sprints” o ciclos de dos semanas). El equipo sigue el progreso de las tareas de auditoría usando las siguientes categorías: listadas, pendientes, en curso, hechas y completas. El equipo de Scrum es autónomo y determina qué hacer en cada sprint (Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, 2019).

Esta metodología es una de las más conocidas a nivel mundial, no sólo en el campo de desarrollo de software, sino por su aplicación en escenarios empresariales, la educación, fabricación, la industria, entre otros. Su ejecución y diseño está determinado por un periodo de tiempo de alrededor de cuatro semanas y permite incluir la solución de problemas durante su ejecución (Serrano, 2022).

Sprints es una metodología basada en tareas que se completan en intervalos con plazos perentorios, que pueden incluir: (a) planificación del sprint, el equipo decide en cuáles de las tareas listadas del producto (en la lista de funciones con prioridades) trabajará y planifica cómo completar cada una, (b) scrum diario, una reunión de 15 minutos (frecuentemente de pie), (c) revisión del sprint, el equipo se reúne informalmente, y (d) retrospectiva del sprint, el equipo se reúne para evaluar su rendimiento y cómo mejorar (Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, 2019).

El método *Must have, Should have, Could have, and Will not have* que en español significa “Debe tener, debería tener, podría tener, y no tendrá”, también

conocido con el acrónimo *MoSCoW*. Este enfoque ayuda a las partes interesadas a priorizar las tareas para determinar qué actividades de auditoría aportarán el mayor valor. El uso de *MoSCoW* puede ser un desafío cuando los auditores están demasiado habituados a cubrir todo en una auditoría específica (Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, 2019).

El método Kanban en Scrum, suele usarse un tablero Kanban para visualizar el progreso del equipo en diferentes etapas y promover la comunicación transparente. Un tablero Kanban muestra tarjetas y columnas para ayudar a los equipos a comprometerse con las tareas y completarlas (Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, 2019).

Roles para una auditoría ágil.

Este enfoque de auditoría ágil permite al equipo de auditoría centrar sus esfuerzos durante el trabajo de campo, aumentar la transparencia frente a las partes interesadas y reducir el tiempo de exposición a los riesgos identificados. De modo que, establece roles que contribuyen a su propósito. En el caso de cliente o parte interesada, brinda información para ayudar a establecer prioridades en el enfoque de la auditoría en base a sus conocimientos sobre el área de negocios que se audita y su estado actual. El equipo de auditoría, es quienes asume la responsabilidad y determina la forma de entregar porciones del trabajo de manera frecuente. El gerente o líder de auditoría, protege al equipo y enfoca la auditoría en su conjunto y los sprints para evitar distracciones y garantizar el producto de entrega (KPMG, 2021).

El Rol de la Auditoría Interna para el Incremento de la Resiliencia

Preparación ante la crisis.

El rol de Auditoría Interna está definido en las guías para la implementación de las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna. En esta se establece que la actividad de Auditoría Interna debe evaluar y hacer recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la compañía para: (a) tomar decisiones estratégicas y operativas, (b) supervisar el control y la gestión de los riesgos, (c) promover la ética y los valores apropiados dentro de la compañía, (d) asegurar la gestión y responsabilidades eficaces en el desempeño de la compañía, (e) comunicar la información de riesgos y control a las áreas adecuadas de

la compañía, (f) coordinar las actividades y la información de comunicación entre el consejo de administración, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y dirección (Pérez, Aldaz, Álvares, & Pilar, 2021).

Reacción, gestión y soporte durante la crisis.

Considerar la continuidad de negocio como un riesgo que debe revisarse y contemplarlo dentro del Plan Anual de Auditoría. En el caso de que, para elaborarlo, Auditoría Interna se apoye en un área de segunda línea encargada de identificar y medir los riesgos de la compañía, debe asegurar que el riesgo de Continuidad de Negocio esté contemplado en el universo de riesgos de la compañía. Adicionalmente, la labor de evaluación del riesgo por parte de dicha Segunda Línea debe integrarse dentro del Plan de Auditoría Interna como parte del universo auditable. Un plan de Continuidad de Negocio maduro incluye pruebas y simulacros que permiten a la compañía prepararse para situaciones de crisis y adiestrar a los empleados. La existencia de esas pruebas y simulacros, cómo se realizan, cuándo, en qué entornos, con qué nivel de profundidad, entre otros, que deberían contemplarse en el Plan Anual de Auditoría (Pérez, Aldaz, Álvares, & Pilar, 2021).

Rol de auditoría

Las crisis transforman la realidad de las compañías de manera repentina, ya sea de forma temporal o permanente; además, la contundencia de este cambio variará dependiendo de su impacto y alcance. Entre las actividades específicas a desarrollar por Auditoría Interna durante la gestión de la crisis, acordadas por la Comisión de Auditoría o el Gobierno Corporativo, podemos enumerar: (a) supervisar y evaluar la respuesta de la compañía ante un evento de crisis, (b) formar parte del comité de gestión de crisis, para garantizar que se tienen en cuenta los riesgos que pueden afectar durante el incidente y realizar recomendaciones de acciones que se pueden acometer, bajo una óptica de consultoría, (c) participar en la gestión de crisis y recuperación de la compañía, según lo acordado y autorizado por la Comisión de Auditoría o el Gobierno Corporativo, (d) observar el incidente para tenerlo en cuenta en el plan de auditoría para años posteriores, (e) adaptar a la compañía, por contingencias sobrevenidas, el Plan de Auditoría y la disposición de los recursos internos, y (e) establecer nuevos objetivos y riesgos (Pérez, Aldaz, Álvares, & Pilar, 2021).

Definición de Términos (8)

La auditoría interna

La auditoría interna es un gran proceso que obliga a revisar otros procesos de manera objetiva, con el propósito de mejorar los procesos de una compañía. La auditoría interna ayuda a una empresa a cumplir sus metas por medio de un enfoque sistemático, esto ayuda a mejorar los procesos de la administración de los posibles riesgos que afecten a la compañía (Piña, 2019).

Agilidad

Agilidad es adaptabilidad y flexibilidad, conceptos indispensables en la era de la transformación digital. Es un sustantivo utilizado para describir el uso de metodologías específicas de desarrollo de software Agile y un cambio de mentalidad asociado para lograr más valor y agilidad del proceso de auditoría interna. Por ejemplo, una función de auditoría interna está utilizando enfoques de desarrollo de software Agile para innovar el proceso de auditoría interna en un esfuerzo por abordar mejor el entorno de riesgo dinámico (Instituto de Auditores Internos de Chile, 2020).

Control Interno

Es el proceso realizado por el consejo de directores, los administradores y otro personal de una entidad. Está diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: (a) efectividad y eficiencia operativa, (b) confiabilidad de la información financiera, y (c) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Montes, Montilla, & Mejía, 2017).

Riesgos

El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de una situación que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad e impedirle el logro de sus objetivos. Las razones o causas del riesgo pueden ser: (a) personales, (b) administrativas, (c) operativas, (d) normativas, y (e) estructurales (Estupiñan, 2017).

Normas Internacionales

Proporcionan un marco profesional para el desarrollo y promoción de las prácticas de auditoría interna (AI). Estas incluyen: (a) declaraciones sobre los requisitos básicos para la práctica profesional, y (b) interpretaciones (Blanco, 2018).

Código de Ética

El código de ética provee de principios que son relevante para la profesión y práctica de la auditoría interna. Además, establece las reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos (Mantilla, 2019).

Integridad

Establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio. Es decir, el desempeño del trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad. Además, del acatamiento de las leyes y divulgarán lo que correspondan de acuerdo con la ley y la profesión (Aren, Elder, & Beasley, 2019).

Objetividad

Evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas. Los AI exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado (Aren, Elder, & Beasley, 2019).

Confidencialidad

Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo (Estupiñan, 2017).

Competencia

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna. Además, mejorarán continuamente sus habilidades y la efectividad y calidad de sus servicios (Santillana, 2013).

Supuestos

Las metodologías ágiles permitirán que las prácticas de auditoría interna se adapten a los cambios constante del entorno empresarial de las PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón y requerimientos de las partes interesadas. Esto se debe a que permite centrarse en las necesidades de las partes interesadas, mejorar el plan de auditoría, y agrega valor al auditado.

Limitaciones

En las investigaciones de carácter no experimental como las enfocadas al ámbito empresarial en la búsqueda de soluciones que permitan hacer frente a las necesidades de los negocios, se presentan diversas limitaciones que influyen en su desarrollo. En el caso de la propuesta metodológica de auditoría ágil para afrontamiento de momento de crisis para PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón, las limitantes detectadas son: (a) la no obtención de estudios comparables, y (b) mediana participación de las empresas en el levantamiento de información.

En relación con lo expuesto, se pretende subsanar las limitaciones expuestas, sobre el levantamiento de información primaria con la participación de expertos para la comprensión de la situación problemática actual que enfrenta el subsector mencionado y sobre las mejores prácticas que contribuya a la aplicación de metodologías ágiles.

Delimitaciones

La propuesta metodológica enfocada en una auditoría ágil para afrontamiento de momento de crisis se direcciona a las PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón que se localizan en la ciudad de Guayaquil, considerando las oportunidades de mejoras que ofrecería en las prácticas de auditorías internas.

Ciudad: Guayaquil

Sector económico: Sector camaronero

Subsector económico: subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero.

Tipo de compañías: PYMES

Posición geográfica: Guayaquil

Periodo: 2022

Capítulo II. Revisión de Literatura

Marco Contextual

Estudios previos

En el estudio realizado por Beerbaum (2020) se enfocó en comprender el alcance de la aplicación de auditorías ágiles a los proyectos de cumplimiento del sector financiero. Los hallazgos principales permitieron denotar que este tipo de auditoría posee ventajas superiores frente al enfoque en cascada. Además, permite la integración de quipos de profesionales de diferentes especialidades que contribuye en la identificación de hallazgos de auditoría. Sin embargo, corre el riesgo de que se apliquen métodos ágiles sin agregar valor a la práctica de auditoría. De modo que, su desempeño mejora si se automatiza su proceso.

Prem (2021) direccionó su investigación en una revisión sobre el alcance de la auditoría interna ágil con un enfoque retrospectivo y prospectivo. Esto se debe a que las partes interesadas en los resultados de la auditoría interna exigen información rápida y que agrega valor para la toma de decisiones. De modo que, se centró en las metodologías ágiles aplicadas por los auditores internos para proporcionar información rápida. Además, destacó que la agilidad de dichas prácticas variará ampliamente de una empresa a otra, debido al tamaño y cultura organizacional. El enfoque Agile es particularmente apropiado para auditorías complejas que exigir un equipo competente junto con auditores experimentados para seguir ciclos de auditoría más cortos y una entrega más rápida de servicios a sus clientes e información rápida a las partes interesadas para su toma de decisiones y seguir siendo competitivos en el mercado. Este enfoque conduce a un aumento calidad de la auditoría y, por lo tanto, un mayor valor agregado para la organización. En conclusión, la adaptación de una metodología Agile en las prácticas de auditoría interna mejora la reputación y relevancia profesional de quienes conforman un equipo de auditoría interna.

Marco Legal / Normativo

Constitución del País

En el numeral 15 del artículo 66 sobre los Derechos de Libertad en la Constitución de la República del Ecuador según lo dispuesto por la Corte

Constitucional (2018) estableció que: “el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental” (p. 34).

En el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador según lo dispuesto por la Corte Constitucional (2018) señaló que:

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley (p. 117).

En relación a lo señalado en la Constitución del Ecuador, el Estado a través de la Superintendencia de Compañías promoverá los mecanismos necesarios a través de oficio o por petición ciudadana las garantías que permitan el derecho y desarrollo de actividades económicas conforme a principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Ley de Compañías

El artículo 433 de la Ley de Compañías sobre las funciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las cuales fueron inferidas por la Constitución de la República del Ecuador poseen las siguientes facultades según lo expuesto por el H. Congreso Nacional y la Comisión de la Legislación y Codificación (2014): El Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías mencionadas en el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica (p. 95).

La Superintendencia en relación a sus facultades posee la potestad de establecer buenas prácticas empresariales a través de regulaciones, reglamentos y resoluciones que contribuyan al buen gobierno corporativo. La adopción de prácticas de auditoría interna como la tercera línea de defensa de las Compañías proporcionando

aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión de riesgos. De manera que, su función es asegurar que las compañías bajo su control posean las herramientas necesarias para su buen funcionamiento.

Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo

La actual Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo propuesta por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro señaló la importancia de la arquitectura de control en los siguientes ámbitos: “(a) responsabilidad de los socios u accionistas (directorío) como principales para la adopción de prácticas de control efectivas, (b) aprobación de una política integral de gestión de riesgos, y (c) sistema de control interno y externo” (p. 2).

En tema de gestión del negocio, administración de riesgos y control interno, la auditoría interna otorgar aseguramiento y asesoramiento mediante la aplicación competente de procesos sistemáticos y disciplinados, experiencia y percepciones que contribuye a la mejora continua de los negocios. Esto permite la fiabilidad, coherencia y transparencia de la información para la toma de decisiones basada en el riesgo.

Marco Teórico

Teoría del cambio.

La teoría del cambio hace hincapié sobre las oportunidades de mejora que poseen toda acción que se incorpore en las organizaciones y que a su vez generan una serie de resultados relacionados a los efectos planificados. Esta se aplica en todo tipo de proyectos, programas, políticas, estrategias, entre otras, que contribuyan a la eficiencia organizacional. Se describe el alcance de la teoría del cambio cuando la intervención se planifican y se alinea a las necesidades de mejora de una organización (Roger, 2014).

La teoría del cambio también se emplea para la determinación de la situación actual de las organizaciones en término de necesidad de cambio y de oportunidades de mejoras. Esta hace referencia a la importancia de una transición correcta. Por consiguiente, permite trazar metas realistas y medibles alineadas a las metas empresariales (Roger, 2014).

La teoría del cambio es esencial para las evaluaciones de los cambios y deben aplicarse de alguna manera. Estos resultados son especialmente útiles cuando direccionan cambios en las políticas, procedimientos, métodos, entre otros aspectos que sean pertinente dentro de un programa determinado. Por consiguiente, requiere de evaluación para determinar su suficiencia y precisión. En caso de que cambie la propia intervención, este trabajo de revisión debe continuar a lo largo del tiempo con evaluaciones periódicas (Roger, 2014).

La teoría del cambio es una metodología que permite describir las actividades que conducirán a la mejora continua, centrándose en el cómo y porque de los cambios deseados. Es decir, establece una hoja ruta basada en evaluaciones del entorno y planes de acción. De modo que, permite que los proyectos se combinen con modelos lógicos (buenas prácticas) para la identificación de: (a) recursos, (b) actividades y (c) cumplimiento de metas (Roger, 2014).

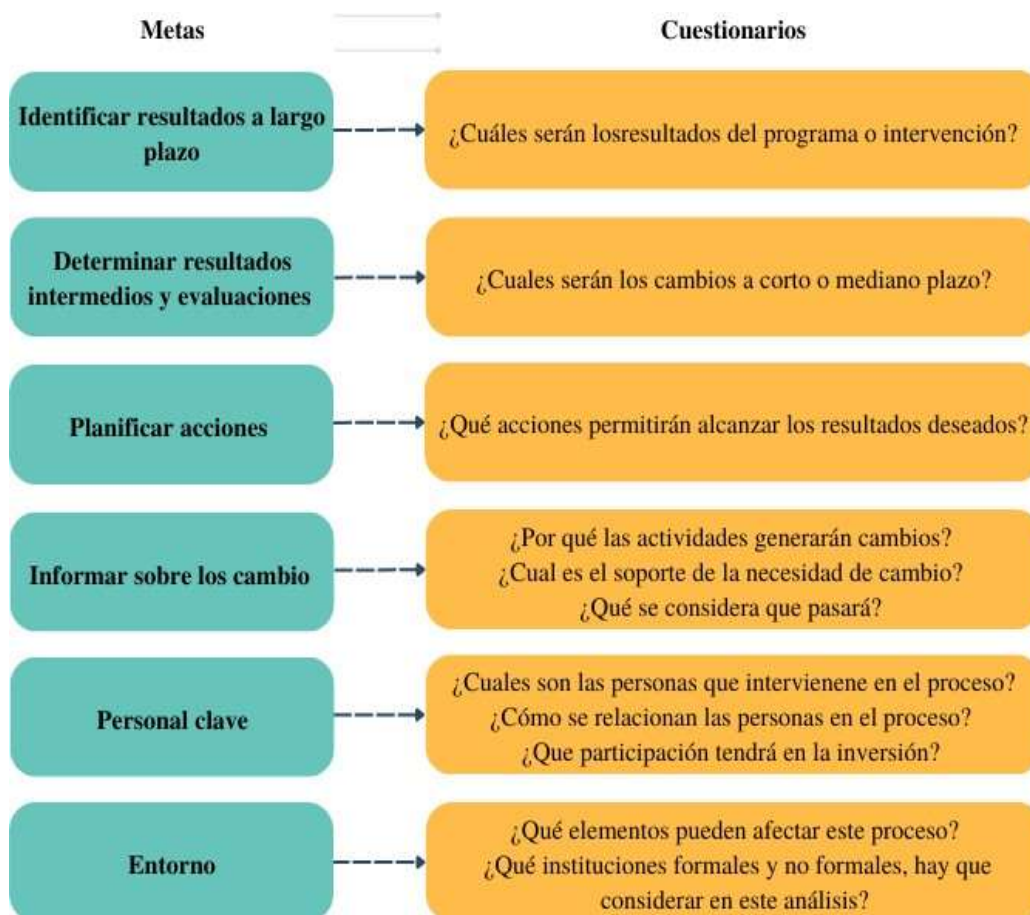
El emplear buenas prácticas consistente a las perspectivas y tendencias de las organizaciones actuales, permiten la administración oportuna de los riesgos de información financiera enfocado en el desarrollo de la gestión contable. Además, en la práctica de información financiera se ve incidida en distintos niveles: (a) estratégicos, (b) operativos, (c) reportes, y (e) cumplimiento. Por consiguiente, la teoría del cambio permite en la medida de las necesidades el uso y comparación de métodos para el aumento de la eficiencia y eficacia de la información financiera (Araújo, 2003). En relación con lo expuesto, se denota que la teoría del cambio permite la aplicación de métodos y buenas prácticas de manera participativa e interactiva por medio de diversas herramientas y con apoyo de facilitadores (auditores, consultores u experto, entre otros). A modo de ejemplo, se muestra una serie de preguntas enfocadas en la Teoría del Cambio para la planificación de un programa de mejora.

La Teoría del Cambio destaca la importancia de los cambios para promover mejoras. Esto se debe a sus múltiples ventajas como: (a) representar visualmente la cadena causal, (b) las necesidades que motivaron el cambio, y (c) el impacto generado o por generar. La intervención debe considerar aspectos como: (a) necesidades de cambio, (b) programa de intervención, (c) resultados iniciales (medibles y observables) posterior a las actividades ejecutadas, (d) resultados intermedios, sobre

actitudes, competencia y comportamientos que los cambios aplicados, y (e) resultados finales de la intervención (Cassetti & Carbonell, 2020).

Figura 1

Aplicación de la Teoría de Cambio



Nota. Adaptado de *La Teoría del Cambio: Una Herramienta para la Planificación y la Evaluación Participativa en Salud Comunitaria*, por Cassetti y Carbonell. 2020. Science Direct.

En concordancia con lo expuesto, la teoría del cambio se desarrolla en la etapa de planificación de toda intervención, la cual se asegura que los componentes de evaluación estén presentes y sean coherente con los objetivos, acciones y resultados. De la misma manera, se basa en evidencia que contribuyen a la efectividad de la intervención de mejora. De modo que, fundamentara la importancia de comprender sobre los desafíos que generaría la adopción de una metodología ágil en la práctica de

auditoría interna para su adaptación en momentos de crisis en PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero de Guayaquil.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

Diseño de Investigación

Diseño de investigación según la definición expuesta por Morán y Alvarado (2018) quienes señalaron que: “Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado,” (p. 44). Por tanto, el diseño de investigación establece la forma en que se llevará a cabo la investigación, mediante la elaboración de estrategias para la obtención de datos primarios que otorguen respuesta a las preguntas de estudios relacionadas a las prácticas de auditoría interna para momentos de crisis en PYMES de Guayaquil. En relación con lo señalado se tomará en consideración los diseños: (a) por su propósito será observacional, (b) por la cronología será prospectivo y (c) por medición será transversal.

El diseño observacional promueve que la investigación se ejecute directamente en el lugar donde se presentan los hechos, para la medición de sus características con el propósito de obtener información con mayor precisión (Muñoz, 2017). En concordancia con lo señalado, el diseño observacional permite la interacción directa con los elementos relacionados a la problemática existente, para propósito de la investigación hace referencia a las PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) destacaron que: “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, (p. 154). Este diseño permitirá la obtención de información relacionada sobre los desafíos que generaría la adopción de una metodología ágil en la práctica de auditoría interna para momentos de crisis en PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero de Guayaquil.

El diseño prospectivo permite el análisis de las variables de estudio sobre un hecho o fenómeno que ocurre en el futuro. Esta parte de la identificación de las causas y sus efectos. Asimismo, considera los factores influyen en la probabilidad de eventos

futuros en relación con los efectos potenciales (Lerma, 2017). Por tanto, el diseño prospectivo permitirá comprender las oportunidades que generará el diseño de una metodología ágil en la práctica de auditoría interna para momentos de crisis en PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero de Guayaquil.

Tipo de investigación

La investigación al direccionarse en la búsqueda de una solución aplicable para el mejoramiento de las prácticas de auditoría interna e n momentos de crisis y en la obtención de datos que sirvan de base para su respectivo diseño, se selecciona las investigaciones descriptivas.

En concordancia con ante mencionado, se selecciona el alcance expuesto por Arias (2016) que señaló que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (p.24).

La investigación descriptiva permitirá analizar los datos relacionados con la problemática existente para la identificación de los desafíos y oportunidades que representarán el diseño de una metodología ágil en la práctica de auditoría interna para momentos de crisis en PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero de Guayaquil.

Enfoque de investigación

En relación con los diseños de investigación seleccionados los cuales son de carácter no experimental, se desenvuelven en tres premisas principales: (a) enfoque cuantitativo, (b) enfoque cualitativo, y (c) enfoques mixtos.

El enfoque cuantitativo se caracteriza por su análisis numérico, aplicación objetiva y formulación de hipótesis. Esta recurre a distintas herramientas estadísticas para la tabulación e interpretación de datos que permitan probar la hipótesis establecida. El enfoque cualitativo toma como base los datos subjetivos que provienen de las apreciaciones, opiniones, vivencias y sentimientos de los elementos vinculados

con la problemática de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

Hernández et. Al (2014) expusieron que:

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. (...), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (p. 7).

El enfoque cualitativo, permite que el proceso de indagación sea más flexible y se mueva entre las respuestas para reconstrucción de la realidad de los hechos. Esta evalúa el desarrollo natural de los sucesos, que se han presentado en las prácticas de auditoría interna frente a momentos de crisis en las PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero de Guayaquil. En base a su perspectiva interpretativa se pretende el entendimiento de los desafíos y oportunidades que representará el diseño de una metodología ágil en la práctica de auditoría interna para hacer frente a la situación mencionada.

Operacionalización de las variables

Según Lerma (2017) determinó que “Operacionalización de variable consiste en determinar el método a través del cual las variables serán medidas o analizadas,” (p. 45). A continuación, se muestra la descomposición de las variables de estudio

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable Independiente: Metodología ágil	Metodologías aplicadas en trabajos cortos con el propósito que el proceso de entrega sea eficiente.	Tiempo	Métrica de velocidad y tiempo de entrega	Entrevista	Guía de preguntas
		Progreso	Métrica del sprint		
		Calidad	Métrica de valor entregado		
		Evaluación	Tiempo efectivo para realizar los estudios de auditoría		
Variable Dependiente: Práctica de auditoría	Lineamientos de control interno que permiten lograr los objetivos de la compañía	Asesoramiento	Capacitación recibida por auditor		
		Fortalecimiento	Porcentaje de recomendaciones aceptadas		

Instrumentación

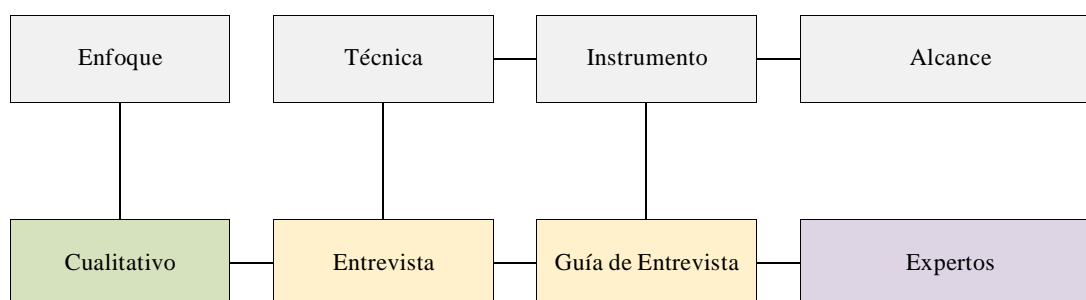
Las técnicas de recopilación de información permiten el levantamiento oportuno de datos primarios. Estas se clasifican comúnmente de: (a) encuestas, (b) entrevistas, y (c) observaciones. Por otra parte, los instrumentos contribuyen en la aplicación efectiva de las técnicas como: (a) cuestionario, (b) guía de preguntas, (c) lista de verificación (Arias, 2016).

Ahora bien, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (Ñaupás, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2018).

Para propósito de la presente investigación se seleccionará el método entrevista. Asimismo, para su aplicación se toma en consideración a la guía de entrevista que está diseñada con una serie de preguntas abiertas enfocada en la problemática de estudio en la búsqueda de soluciones aplicables. Su alcance se muestra a continuación:

Figura 2

Esquema de la instrumentación



Nota. Adaptado de *El Proyecto de Investigación, Tercera edición*, por Lerma, 2017. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones

Entrevista

Ñaupás, et al., (2018) señalaron que: “la entrevista es un método de recopilación de información que va más allá del simple interrogatorio y se basa en un diálogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado sobre un

tema predeterminado,” (p. 132). De manera que, se desarrolló una entrevista que se aplicará expertos en auditoría interna, con el propósito de comprender la situación actual que enfrenta las prácticas de auditoría interna ante momento de crisis y en la obtención de las bases necesarias para el diseño de una solución aplicable.

Preguntas de la entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre el desempeño de las prácticas actuales de auditoría interna que se desarrolla en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?
2. ¿Cuál es su opinión sobre la adaptabilidad de las prácticas actuales de auditoría interna frente a los cambios constantes del entorno empresarial y en épocas de crisis (caso pandemia)?
3. ¿Qué opina sobre la nueva tendencia de las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna?
4. ¿Qué valor agregaría la adaptación de metodologías ágiles en la función de auditoría interna en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero?
5. Según su experiencia ¿Cuál es el esquema adecuado para la aplicación de las metodologías ágiles en la práctica auditoría interna?
6. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían en la adopción de una auditoría interna agile en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?
7. En base a su experiencia ¿Cuál sería sus recomendaciones para la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna?

Validez y confiabilidad

Diseñada la guía de preguntas semiestructurada que contiene siete ítems, los cuales se encuentran distribuidos entre las variables (dependiente e independiente), las dimensiones e indicadores de las variables se los observa en la matriz de operacionalización. Se procedió con la validación de las preguntas del instrumento de recolección de datos (entrevista) aplicando la escala de Likert donde según el juicio de los expertos se valora cada una de las preguntas en los siguientes aspectos, a) Claridad, b) Coherencia interna, c) Inducción a la respuesta, d) Lenguaje apropiado

con el nivel del entrevistado, e) Mide lo que pretende, f) Relevante, g) Útil, pero no relevante y h) No relevante. Esta validación se llevó a cabo mediante la revisión y recomendaciones de tres expertos con formación de cuarto nivel y sólidos conocimientos de auditoría.

Posterior a la evaluación realizada, los expertos firman la constancia de validación para dejar documentada la revisión con el propósito de validar el instrumento de levantamiento de datos (entrevista) en la aplicación en el tema de Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil.

Tabla 2

Criterio de los Expertos

Experto	Congruencia	Amplitud	Redacción	Claridad y Precisión	Pertinencia
Ing. Jairo Celleri Aragundi Máster en Gestión Tributaria Gerente de Auditoría	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
CPA. Jimmy Marín Delgado Máster en Dirección Empresarial Socio Administrativo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Ing. Héctor Gavilanes Ibarra Máster en Tributación y Finanzas Socio de Auditoría	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Población

La población representa el conjunto de elementos que comparten un entorno similar relacionados en diversos ámbitos, como: (a) económico, (b) social, (c) cultural, (d) empresarial, y (e) entre otros. Estos se seleccionan de acuerdo con el propósito de la investigación (Muñoz, 2017).

Muestra

La muestra hace referencia a un subgrupo poblacional que parte de una población objetiva. De esta, se espera la obtención de información primaria relacionada a la problemática de estudio, datos que deberá considerarse como parte de

un todo (Arias, Metodología de Investigación, 2016). Considerando que la investigación busca el proponer el diseño de una metodología ágil en la práctica de auditoría interna para momentos de crisis en PYMES que conforman el subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero de Guayaquil y el enfoque con el cual se desenvuelve la investigación, se toma en consideración los métodos de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Muestreo

Según Arias (2016) señaló que: “muestreo por conveniencia permite la creación de muestras de acuerdo con la facilidad de acceso de información y la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular,” (p,88)

Capítulo IV. Análisis y Discusión

Aplicación de las entrevistas a expertos.

En el inicio, propiamente es aquí donde se inicia la entrevista, a través de una breve presentación y exposición de los objetivos de esta. En la apertura, el investigador inicia formalmente su interrogatorio, centrar la plática sobre los temas interés establecido en las guías de preguntas. En el clímax se obtendrá la información medular para la investigación, la cual se va incrementando conforme se avanza en el interés hacia el tema propuesto y hacia las respuestas que se reciben del entrevistado. En el cierre se dejará una absoluta libertad al entrevistado para que agregue algo más, si así lo desea, que permita complementar los datos antes recopilados (Muñoz, 2017).

Primera entrevista a experto.

Entrevistado: CPA. Jorge Pozo. MAG.

Cargo: Jefe de Auditoría Interna

Empresa: South Pacific Seafood S.A. SOPASE

Experiencia profesional: 10 años.

¿Qué opina sobre el desempeño de las prácticas actuales de auditoría interna que se desarrolla en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

Las prácticas de auditoría interna en el subsector industrial de preparación y conservación de camarón varían de acorde al estilo de dirección de cada industria. En el caso de SOPASE, al contar con una dirección Joven y con visión innovadora promueve que el departamento de auditoría interna incorpore nuevas prácticas que agreguen valor, aumentando la efectividad de las revisiones en la identificación de oportunidades de mejora. Además, ha permitido que el departamento transmita la cultura de prevención de riesgos a todas las áreas para mantener la mejora continua. Esto a permitido que la visión tradicional de auditoría como un ente fiscalizador se convierta en un consultor proactivo en la búsqueda de mejora, sin perder su independencia.

¿Cuál es su opinión sobre la adaptabilidad de las prácticas actuales de auditoría interna frente a los cambios constantes del entorno empresarial y en épocas de crisis (caso pandemia)?

Es notorio, que a raíz de la pandemia todos los procesos de negocio han cambiado el modelo de trabajo para ajustarse a la nueva realidad. En el caso del departamento de auditoría interna no ha sido la excepción, debido a que hemos incorporado prácticas que han agilizado nuestro trabajo sin perder el valor agregado que otorga las prácticas de auditoría interna.

¿Qué opina sobre la nueva tendencia de las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna?

Actualmente, estamos evaluando la adopción de adoptar metodologías ágiles como SCRUM con la tecnología que contamos, para aumentar la eficiencia de las prácticas de auditoría interna. Sin embargo, hay que destacar que el éxito del cambio no solo depende de las nuevas tendencias, sino de contar con profesionales con las competencias necesarias y con una visión innovadora dispuesto aceptar el cambio en la búsqueda de mejoras.

¿Qué valor agregaría la adaptación de metodologías ágiles en la función de auditoría interna en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

En relación al alcance de las metodologías ágiles en las practicas actuales de auditoría interna agregaría valor en diversos tópicos, como: (a) en la etapa de Planificación, no requiere de un plan de auditoría cerrado para comenzar, es decir se puede ajustar a los requerimientos de la Alta Dirección, (b) en la etapa de relevamiento y análisis, permite cerrarse sin cubrir todos los puntos del plan inicial, siempre que amerite ser socializados con los usuarios involucrados, (c) tiempo de trabajo, en el caso de revisiones de menor alcance son ejecutadas en un período más corto de tiempo, y (d) documentación, permite que solo se documenten las situaciones relevantes comunicados previamente al dueño del proceso, dejando constancia del rechazo del hallazgo por la parte interesada.

Según su experiencia ¿Cuál es el esquema adecuado para la aplicación de las metodologías ágiles en la práctica auditoría interna?

En relación a nuestro estilo de trabajo y realidad, las metodologías ágiles que más se ajusta son: (a) scrum, debido a que es un procedimiento en el que es necesaria la aplicación de buenas prácticas para trabajar en colaboración con varias personas (miembros de equipo de auditoría interna) y de esa manera obtener los mejores

resultados, asimismo, se adapta a la tecnología y los cambios del entorno empresarial, y (b) métodos híbridos, debido a que permite combinar buenas prácticas e instrumentos que no necesariamente provienen de una misma metodología ágil o tradicional, esto se debe a que se fundamenta en las debilidades de los métodos anteriormente nombrados, con la finalidad de aprovechar sus bondades. Existen más métodos, pero se debe tener en consideración al que más se ajuste al estilo de trabajo.

¿Cuáles son los desafíos que incidirían en la adopción de una auditoría interna ágil en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

Son diversos los desafíos que generaría considerando que las metodologías ágiles aumentan la flexibilidad del trabajo de auditoría, por lo cual se debe prevenir la pérdida de independencia, debido que se mantienen reuniones informales, y que el control interno se relaje un poco, al no controlar algunas funciones del proceso por carecer de atractivo (riesgo).

En base a su experiencia ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna?

En relación con los desafíos que se puede presentar por su adopción, es necesario que se tenga en consideración la experiencia de aquellos departamentos de auditoría interna que han adoptado metodologías ágiles. En base a revisiones previas sobre casos de éxitos, se recomienda: (a) definir la metodología que más se ajuste a la realidad del negocio, (b) determinar con antelación las reglas de interacción entre los auditores y las áreas auditadas, (c) establecer KPIS claros, alcanzables y medibles, (d) contar con criterios de ponderación de riesgos, (e) estandarizar un mínimo de documentación, y (f) formaciones constantes del equipo de trabajo.

Segunda entrevista a experto.

Entrevistado: Ing. Julio Lara García. MTF

Cargo: Jefe de Auditoría Interna

Empresa: Sociedad Nacional de Galápagos S.A.

Experiencia profesional: 15 años.

¿Qué opina sobre el desempeño de las prácticas actuales de auditoría interna que se desarrolla en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

En relación con la experiencia adquirida tanto en esta industria como en otras, el departamento de auditoría interna se ajusta a los lineamientos establecido por la Dirección. Esto se debe a que somos la tercera línea de defensa y quienes reportamos las situaciones de riesgos que afectan a las operaciones del negocio tanto al auditado como la dirección. Es decir, el desempeño de cada departamento se puede ver impulsado o limitado conforme al estilo de cada organización. En nuestro caso mantenemos un estilo tradicional que se fundamente una planificación anual pero no tan ceñida debido a que pueden surgir nuevos requerimientos por parte de la dirección.

¿Cuál es su opinión sobre la adaptabilidad de las prácticas actuales de auditoría interna frente a los cambios constantes del entorno empresarial y en épocas de crisis (caso pandemia)?

En base a la experiencia adquirida durante el auge de la crisis pandémica de la COVID-19 y post pandemia, las prácticas de auditoría se volvieron un poco más flexible para cumplir con lo planificado. Esto permitió mantener un adecuado trabajo hasta que se regularizó en cierto grado las operaciones del negocio. Es importante destacar que dicha situación de crisis ocasionó que el plan de trabajo del periodo 2020, 2021 y 2022 se cumplieran en un 65%, 77% y 88% respectivamente. Esta experiencia nos ha hecho afinar las actividades de planificación y de revisión.

¿Qué opina sobre la nueva tendencia de las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna?

Es indudable que las prácticas de auditorías están cambiando, y que la adopción de metodologías ágiles está generando resultados beneficiosos. Sin embargo, depende mucho de la visión de la dirección en aceptar cambios en la modalidad del trabajo de auditoría interna.

¿Qué valor agregaría la adaptación de metodologías ágiles en la función de auditoría interna en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

Los beneficios por obtener dependerán del desempeño del departamento de auditoría interna en cuanto a la adopción de metodologías ágiles, entre la que se

destacan: (a) mayor involucramiento de las partes interesadas, (b) identificación y comunicación temprana sobre los hallazgos detectados, (c) menores tiempos de documentación, (d) mayor flexibilidad para mitigación sobre situaciones de riesgo, (e) mejora continua en el producto ofrecido. Es decir, las auditorías ágiles no eliminan la planificación, sino que sustituye el plan rígido con un plan adaptable que se ejecuta paralelamente con cada encargo de auditoría.

Según su experiencia ¿Cuál es el esquema adecuado para la aplicación de las metodologías ágiles en la práctica auditoría interna?

Antes de seleccionar una metodología ágil es importante tener conocimiento sobre el alcance que estas poseen. Entre las más usadas y que se ajustan a la realidad del negocio están: (a) SCRUM, (b) agile inception, y (c) design thinking. Esto se debe a que cada una permite el desarrollo de actividades en base a objetivo.

¿Cuáles son los desafíos que incidirían en la adopción de una auditoría interna agile en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

Los desafíos son múltiples y deben tratarse en la planificación para su prevención. En este caso las situaciones más palpables son: (a) pérdida de independencia, (b) disminución del foco de riesgo, (c) documentación incompleta irrespetando el estándar establecido, entre otras.

En base a su experiencia ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna?

Es indudable los beneficios que ofrece las metodologías ágiles, pero previo a su adopción, el departamento de auditoría interna debería ejecutar las siguientes actividades: (a) realizar reuniones diarias para la planificación de las actividades de auditoría, (b) contar con un equipo capacitado en el uso de la metodología, (c) alinear las auditorías con las metas y los objetivos de la organización, (d) diseñar planes de auditoría flexible que permita ajustar la auditoría a medida que el perfil de riesgo cambie, y (e) retroalimentación, para identificar oportunidades de mejoras, hasta lograr la madurez necesaria.

Tercera entrevista a experto

Entrevistado: CPA. María del Carmen Sanabria Santillán, MSc.

Cargo: Jefe de Control Interno

Empresa: OMARSA S.A.

Experiencia profesional: 15 años

¿Qué opina sobre el desempeño de las prácticas actuales de auditoría interna que se desarrolla en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

A lo largo de mi experiencia considero que las prácticas de auditoría interna en la industria camaronera se desarrollan de acuerdo con los objetivos planteados por los directivos de las industrias, junto con la implementación de las normas de auditoría de auditoría para la evaluación, identificación y valoración de riesgos de control interno se logran resultados muy satisfactorios, además, es importante mencionar que las normas ISO han forjado la implementación de buenas prácticas en las empresas de los distintos sectores económicos, aún más si se trata del sector industrial.

¿Cuál es su opinión sobre la adaptabilidad de las prácticas actuales de auditoría interna frente a los cambios constantes del entorno empresarial y en épocas de crisis (caso pandemia)?

Respondiendo tu pregunta, en muchas industrias camaroneras fue un reto adaptarse a cambios tan bruscos como lo fue la pandemia del 2020, sin embargo, existen metodologías para optimizar la labor del auditor interno, estas metodologías permiten que las industrias camaroneras sigan su marcha de manera flexible y sobre todo da oportunidad de responder ante un cambio que seguir un plan en específico. Gracias a las nuevas prácticas de auditoría interna las industrias camaroneras lograron sus objetivos, aunque son muchas empresas que por desconocimiento de las metodologías actuales de auditoría se vieron afectadas.

¿Qué opina sobre la nueva tendencia de las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna?

Considero que estas metodologías nos ayudan a nosotros los auditores internos a evolucionar y a administras todo tipo de cambio ya sea dentro o fuera de la empresa donde laboramos, las nuevas prácticas de auditoría interna nos permiten centrarnos en las necesidades de la industria, de esa manera podemos mejorar la planificación de auditoría, optimizar los procesos de ejecución, además de ofrecer alternativas oportunas y eficientes.

¿Qué valor agregaría la adaptación de metodologías ágiles en la función de auditoría interna en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?

Los procesos de auditoría interna de las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón están menos expuestos a los riesgos, ya que las metodologías ágiles permiten actuar de manera eficaz ante la identificación de un riesgo de control interno, es por esa razón que las empresas en la actualidad han optado por implementar metodologías ágiles en el área de auditoría interna. Por otra la planificación de la auditoría se adapta a las necesidades de la industria, se lleva a cabo el proceso de auditoría en menor tiempo y se enfoca en situaciones relevantes.

Según su experiencia ¿Cuál es el esquema adecuado para la aplicación de las metodologías ágiles en la práctica auditoría interna?

Una de las metodologías más usadas por los departamentos de auditoría interna es la Scrum ya que facilita determinar los planes de acción ante los riesgos detectados por los reportes periódicos que implica esta metodología, otra metodología que optimiza el trabajo del auditor interno es la Design Thinking que ayuda a elaborar planes de acción creativos, eficaces y eficientes.

¿Cuáles son los desafíos que incidirían en la adopción de una auditoría interna ágil en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón Manufacturero?

Es normal que las personas tengan cierta incertidumbre ante lo nuevo o desconocido, es probable que no se cubran todos los sesgos de auditoría ya que las metodologías ágiles de auditoría se centran en los más relevantes, pero si se realiza un análisis de las ventajas y desventajas de la adopción de una auditoría interna ágil, son más las ventajas.

En base a su experiencia ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna?

Una de las principales recomendaciones es tener claro los objetivos del departamento de auditoría y hacer una evaluación de la metodología que mejor se adapte a estos objetivos, posterior a ello hacer una planificación y diseño de la metodología seleccionada y definir los criterios de administración de riesgos, además

es importante evaluar constantemente las oportunidades para mejorar la evaluación y respuesta a los riesgos.

Tabla 3

Matriz de hallazgo

Expertos	Desempeño de las prácticas actuales de auditoría interna	Adaptabilidad de las prácticas actuales de auditoría interna frente a los cambios del entorno empresarial y en épocas de crisis	Nueva tendencia de las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna	Ventajas de la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna	Metodologías ágiles que se ajustan más a la función de auditoría interna	Desafíos que incidirían en la adopción de una auditoría interna ágil	Recomendaciones para la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna
Experto 1	Las prácticas de auditoría dependen de la dirección que posee cada industria que por lo general es la prevención de riesgos	Las nuevas prácticas de auditoría interna han agilizado el trabajo sin perder el valor agregado que otorga las prácticas de auditoría interna	El éxito del cambio no solo depende de las nuevas tendencias, sino de contar con profesionales con las competencias necesarias	Se puede ajustar a los requerimientos de la Alta Dirección, revisiones de menor alcance son ejecutadas en un período más corto de tiempo permite que solo se documenten las situaciones relevantes	Scrum: trabajo en equipo, se adapta a los cambios y permite la combinación de buenas prácticas de varias metodologías	Pérdida de independencia	(a) definir la metodología que más se ajuste a la realidad (b) determinar con antelación las reglas de interacción (c) establecer KPIS claros, alcanzables y medibles, (d) contar con criterios de ponderación de riesgos,
Experto 2	El departamento de auditoría interna se ajusta a los lineamientos establecido por la Dirección	Las prácticas de auditoría se volvieron un poco más flexible para cumplir con lo planificado	Las metodologías ágiles están generando resultados beneficiosos	involucramiento de las partes interesadas, (b) identificación y comunicación temprana sobre los hallazgos detectados, (c) menores tiempos de documentación	a) SCRUM, (b) agile inception, y (c) design thinking. Cada una permite el desarrollo de actividades en base a objetivos	(a) pérdida de independencia, (b) disminución del foco de riesgo, (c) documentación incompleta irrespetando el estándar establecido	(a) realizar reuniones diarias para la planificación, (b) contar con un equipo capacitado, (c) alinear las auditorías con las metas y (e) retroalimentación
Experto 3	Se desarrollan de acuerdo con los objetivos planteados por los directivos de las industrias	Estas metodologías permiten que las industrias camaroneras sigan su marcha de manera flexible y sobre todo da oportunidad de responder ante un cambio que seguir un plan en específico	Ayudan a evolucionar y a administrar todo tipo de cambio externo o interno.	Las metodologías ágiles permiten actuar de manera eficaz ante la identificación de un riesgo de control interno	Scrum ya que facilita determinar los planes de acción ante los riesgos detectados por los reportes periódicos que implica esta metodología	Es probable que no se cubran todos los sesgos de auditoría ya que las metodologías ágiles de auditoría se centran en los más relevantes	(a) tener claro los objetivos, (b) hacer una evaluación de la metodología que mejor se adapte a estos objetivos y (c) evaluar constantemente las oportunidades de mejora

Análisis y discusión

Los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas denotaron la necesidad de cambio en las prácticas de auditoría interna (AI) de las PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de Guayaquil. En relación con lo descrito, se tomará en consideración el alcance de la metodología ágil SCRUM y las particularidades que demanda la profesión y las mejores prácticas de auditoría interna.

La Norma 240 del Instituto de Auditores Internos (IIA) requiere la aprobación de un programa de trabajo antes de comenzar el trabajo de campo. Asimismo, permite efectuar cambios al programa de trabajo durante la etapa de campo. Al realizar una auditoría ágil con SCRUM, esto será la regla, más que la excepción. De modo que, se necesita un gerente de auditoría que apruebe todos los cambios al programa de trabajo y volver a fijar prioridades de trabajos pendientes.

Los expertos coinciden respecto a la idea de implementar metodologías ágiles en la práctica de la auditoría interna debido a que estas se ajustan a los requerimientos de la alta dirección, existe mayor interacción entre las partes interesadas, disminuye el tiempo de la documentación y sobre todo permite la identificación y comunicación temprana de los riesgos detectados lo cual significa que se logra administrarlos y responder ante estos riesgos de manera eficaz.

En este contexto la Auditoría Interna Ágil representa la mentalidad y el método que utiliza una función de AI para centrarse en las necesidades de las partes interesadas; acelerando los ciclos de la auditoría. Esta ofrece información oportuna y reduce la mala administración de recursos. Entre sus beneficios permite: (a) aumentar la productividad, (b) acrecentar el valor agregado de la función de AI, y (c) reducir los tiempos de la auditoría.

En relación con lo expuesto, se pretende el diseño de una propuesta metodológica para la incorporación de la metodología ágil SCRUM en las prácticas de los departamentos de auditoría internas de las empresas del sector camaronero. Esto se debe a que SCRUM es un método flexible de llegar al producto. Trabajar en equipos multidisciplinarios que puedan ofrecer productos de entrega en poco tiempo, en un plazo fijo de entre uno y cuatro semanas.

Capítulo V: Propuesta

Desarrollo de la propuesta

Previo a la adopción de la metodología ágil SCRUM es importante destacar su interacción con las normas de auditoría interna relativas a la función de las prácticas de auditoría interna, como en el caso de las normas sobre atributos serie 1000 y sobre el desempeño de los servicios de auditoría serie 2000. La aplicación del método Ágil dentro de la función de auditoría interna afecta el cumplimiento de las normas IIA. Por ejemplo: (a) 1210 *Capacidad profesional*, el uso de del método Ágil requiere diversos conocimientos y habilidades del auditor interno, en el caso del método Scrum, se necesita al menos un especialista (el experto en Scrum) para administrar los procesos en la dirección correcta, además, el entendimiento de otras funciones y la función de resistencia también son importantes, (b) 1300 *Programa de aseguramiento de calidad y mejoras*, el sistema debe evaluar la calidad de la función de auditoría interna e identificar mejoras. Esto podría implicar el mayor desafío de la auditoría Ágil, ya que cada auditoría debe estar debidamente documentada, dado que un revisor independiente debería poder volver a realizar la auditoría en función de la documentación. Es importante asegurar que el registro y aprobación del trabajo se lleve a cabo correctamente en todo momento y a su vez no libera la obligación de registrar una pista de auditoría, (c) 2010 *Planificación* al aplicar la metodología ágil a las tareas, la forma de lograr el objetivo no está predeterminada, las posibilidades de cambiar el plan de auditoría anual o de trabajos pendientes, requieren que se preste atención a la planificación basada en riesgos, de modo que se pueda determinar su prioridad, (d) 2200 / 2240 *Planificación de la tarea/preparación del programa de trabajo*, una forma flexible de trabajar es una característica importante dentro de la auditoría Ágil, y (c) 2330 *Documentación de información*, es probable que realizar una auditoría a través de un método Ágil resulte en una forma más eficiente de documentar cómo se llegó a las conclusiones. Para cumplir con las normas, es importante tener al menos una pista de auditoría que muestre cómo se identificaron los hallazgos y las conclusiones. Es importante tener en consideración que la adaptación de la metodología ágil requiere de una planificación para su maduración en el tiempo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4

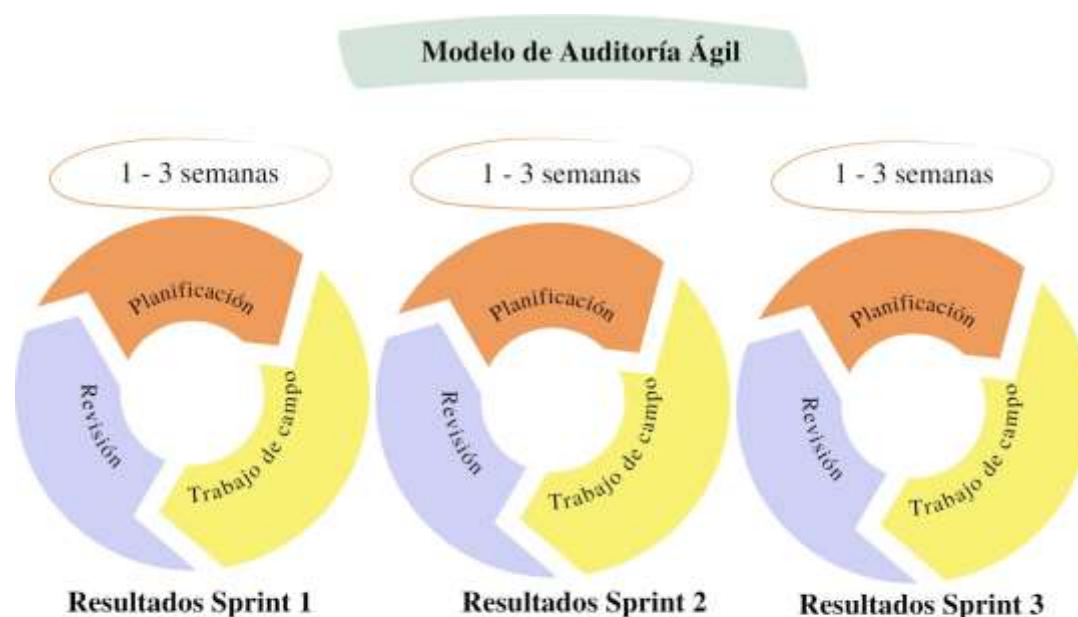
Maduración de la integración de la metodología ágil SCRUM con las prácticas de auditoría interna

Nivel 1 Inicial / Ad hoc	Nivel 2 Infraestructura / Ágil	Nivel 3 Integrado/ Ágil	Nivel 4 Administración / Ágil	Nivel 5 Optimización/Cultura Ágil
Capacitación del equipo Ágil.	Mejoras en requerimientos de Auditoría	Planificación y requerimientos documentados del método Ágil	KPIs del método Ágil bien definidos son medidos por los equipos.	Las decisiones de la Gerencia son facilitadas por los informes de KPIs del método Ágil.
Prueba piloto de auditoría Ágil	Mejora en el método de planificación y cooperación.	Definición de normas amplias para los procesos, funciones y responsabilidades del método Ágil	Los equipos de auditoría Ágil son dirigidos y recompensados	Las herramientas del método Ágil se aplican durante el ciclo de auditoría.
Mínima participación de partes interesadas	Implementación de procedimientos según el método Ágil.	Auditoría según el método Ágil uniforme entre los equipos	Aumenta el foco sobre la escalabilidad	Se resuelve la escalabilidad.
	Análisis de necesidades de partes interesadas.	La colaboración con partes interesadas genera conocimientos y acciones constantes		Los procesos de auditoría Ágil son totalmente optimizados.
		El equipo enfrenta problemas de escalabilidad.		Los resultados de la auditoría Ágil se incluyen en una evaluación de riesgos continua.

La presente propuesta metodológica toma como base el alcance de la metodología SCRUM, con el propósito de mantener a la auditoría como responsable de la evaluación de riesgos y controles. Además, de permitir su desarrollo como un área que agrega valor a las empresas. Esta se compone de # etapas, como se muestra a continuación:

Figura 3

Etapas de la Auditoría Ágil con SCRUM



Considera la suma incremental de los resultados de los sprints

Las auditorías bajo la metodología Ágil se realizan a través de sprints interactivos, que consisten en una serie de periodos de trabajo breves enfocados en alcanzar un objetivo final específico. Los resultados se comparten durante reuniones diarias, encuentros breves con el equipo de auditoría para abordar los obstáculos inmediatos y los problemas en tiempo real. Luego de cada sprint, se realiza una revisión, con el objeto de analizar los resultados del último sprint, los hallazgos y las implicancias para los siguientes sprints. Al finalizar cada sprint, se realiza un análisis en retrospectiva para determinar qué cosas se hicieron bien, cuáles no funcionaron y qué cambios deberían implementarse previo al siguiente sprint o auditoría.

En relación con lo descrito, la auditoría interna Ágil es una mentalidad y método que permitirá la evolución de la profesión, para la adaptación de la disrupción y administración de los cambios que enfrentan el entorno empresarial. Esta permitirá a los equipos de auditoría interna centrarse en las necesidades de las partes interesadas, mejorar el plan de auditoría, acelerar los ciclos de ejecución y ofrecer perspectivas oportunas y útiles.

Etapa de adopción de la auditoría

En las auditorías tradicionales, se planifica un conjunto detallado de tareas para la auditoría antes de comenzar cualquier trabajo y se documenta en una declaración formal de trabajo, un memorando de alcance de la auditoría y una guía del programa de auditoría. Por el contrario, las auditorías Ágil aprovechan (a) historias, la unidad de trabajo más pequeña que debe completarse durante un solo periodo breve de tiempo, también conocido como sprint, (b) una definición de *preparado* que representa una serie de criterios que deben conocerse sobre la historia que se incluirá en el sprint, (c) una definición de *terminado* que establece el resultado esperado de la historia y debe definirse para ser incluido en el sprint, y (d) utiliza herramientas como el tablero Kanban para representar visualmente dónde se encuentra cada historia en el proyecto de auditoría, incluso qué se está haciendo, qué debe hacerse y qué se hizo. A continuación, se presenta los elementos que compone la propuesta metodológica de auditoría ágil.

Figura 4

Elementos que componen la metodología de auditoría interna ágil



La adopción de una auditoría ágil requiere en primera instancia la determinación del propósito y manifiesto, del área o función de auditoría interna. Este representa el motivo de la existencia del equipo. Además, contribuye en la alineación de todas las partes en el desarrollo y desempeño de la función, y es una guía para generar una cultura ágil.

Los roles, en la metodología ágil scrum son: (a) gerente o supervisor de auditoría, (b) scrum master, (c) equipo de auditoría, y (d) interesados en la auditoría (partes interesadas). Además, el modelo presenta cuatro eventos: (a) reuniones o ceremonias que son fundamentales para el desempeño y calidad de la auditoría, (b)

reunión de planificación, (c) reunión diaria, (d) revisión del sprint, y (e) retrospectiva. De la misma manera, se apoya en herramientas y documentos que permiten formalizar y gestionar la auditoría, como: (a) sprint para documentar la planificación inicial de la auditoría, (b) tablero kanban y gráfico *BurnDown* que se emplea en el desarrollo y ejecución de cada Sprint, y (c) informe de auditoría para formalizar el cierre del proyecto.

Etapa de ejecución

La adopción del auditorio ágil debería ser continua. El modelo de auditoría ágil tiene tres etapas, lo cual no presenta una mayor injerencia al objetivo de la auditoría interna tradicional, pero si, importantes diferencias en relación a: (a) ejecución, (b) gestión, y (c) relación del equipo con los clientes de la auditoría interna. Esto se debe, a que, a diferencia de la auditoría interna tradicional, que es un proceso en cascada, en el modelo de auditoría ágil mediante SCRUM, las etapas están traslapadas. Es decir, no es necesario terminar una para comenzar la siguiente. Esto elimina o al menos reduce en forma sustancial, las ineficiencias del modelo tradicional.

Etapa inicial.

La etapa inicial comienza con el levantamiento y planificación de la auditoría, donde el objetivo principal es la obtención de información para la comprensión del negocio, producto o proceso a auditar. En esta se identifica los potenciales riesgos para determinar el alcance de la auditoría, lo cual se formaliza a través de un documento ágil denominado Sprint.

Trabajo de campo o sprints 1, 2, 3.

La segunda etapa, es la ejecución o trabajo de campo, en esta los denominamos Sprints permite descomponer un proyecto o un proceso en subprocesos, y cada subproceso es un Sprint y su culminación aporta valor a los diversos interesados. Cada Sprint es un ciclo, que comienza con una programación y planificación detallada. La definición de las pruebas de auditoría a realizar que son desglosadas en actividades diarias, lo que se denomina Backlog, posteriormente se ejecutan las pruebas, existe un proceso de revisión o supervisión, y se entrega un resultado que debe ser comunicado formalmente al interesado.

Durante el desarrollo del Sprint, se utilizan herramientas y eventos que son fundamentales para la gestión de la auditoría, como: (a) Kanban, y (b) Burndown. El Kanban es un tablero físico o digital que muestra básicamente las tareas diarias asignadas a cada miembro del equipo, distribuidas en tareas pendientes o por hacer, tareas en desarrollo y tareas terminadas. El gráfico Burndown es una herramienta que nos permite medir el avance del Sprint o proyecto.

Un aspecto clave en el modelo, es la oportuna comunicación con las partes interesadas. En cada etapa y en forma permanente, el equipo de auditoría se relaciona y comunica oportunamente con los interesados, siempre pensando cómo podemos agregarles valor, mediante la solicitud de opiniones o visión de riesgos, compartiendo los hallazgos inmediatamente sean identificados para corregir las debilidades o brechas de control y recomendando acciones para mitigar los riesgos. De la misma forma, la construcción del Informe de Auditoría, que se prepara desde el inicio de la auditoría con la información del alcance de la revisión, obtenida en la etapa inicial, y luego con los hallazgos identificados y los planes de acción entregados por los Interesados en cada Sprint. En auditoría ágil, el informe debe tener una dimensión de aseguramiento y una de entrega de valor.

Revisión o retrospectiva.

Los sprint concluyen con el evento o ceremonia de la revisión o retrospectiva del trabajo de auditoría. Esta se desarrolla mediante una reunión del equipo y scrum master, donde se analiza el trabajo realizado, oportunidades de aprendizaje y especialmente, se deñen compromisos para mejorar en el siguiente sprint o auditoría.

Etapa de supervisión del cambio

El proceso de adopción de cualquier modelo requiere como mínimo tres momentos de supervisión. La primera es el sentir, en la cual se invita y se socializa los motivos y beneficios del cambio. Es decir, se debe lograr que cada miembro del equipo considere el cambio de las prácticas tradicionales de auditoría a una metodología ágil. La segunda etapa es la del saber, en esta se aplica una instrucción formal de la nueva metodología. La tercera y última etapa es el acompañamiento para el desarrollo de personas, en esta etapa el equipo toma lo aprendido y lo plasma en el desarrollo de una serie de competencias y comportamientos nuevos. Sin embargo, se debe tener en

consideración que en cada etapa existen variables que deben ser atendidas para consiga la eficiencia de la nueva metodología para lograr una nueva forma de trabajo.

SCRUM adaptado al trabajo de la auditoría interna de las PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de Guayaquil

Es importante conocer los objetivos de la industria camaronera, luego de tener claro el propósito al que se quiere llegar se crea una estrategia de auditoría, en este caso uno de los objetivos que se busca es la optimización del proceso de auditoría interna en época de crisis.

Reunión de planificación

De acuerdo con la metodología Scrum se debe iniciar una reunión para definir los objetivos de la auditoría interna, se deben identificar las áreas de mayor riesgo y definir las funciones que realizará el equipo de trabajo. Tener conocimiento de las normativas aplicables en el sector camaronero permite que el trabajo se realice bajo estándares que no perjudiquen a la industria en un futuro. Sin embargo, se debe tener claro que uno de los temas más relevantes en la industria camaronera es la calidad en la que se encuentra el camarón.

Backlog del producto

Como se mencionó en el párrafo anterior en una industria camaronera lo más importante es la calidad del producto (camarón) ya que los ingresos de la industria dependen de las ventas que se realicen, por lo tanto, es importante cerciorarse que el producto cumple con todas las normas de calidad, en este caso es la norma ISO 9001, la cual hace referencia a la calidad del producto o servicio que se ofrece. Además, se debe considerar las condiciones de conservación del producto, temperatura, empaque y demás.

Planificación Sprint

Luego de tener claro cuáles son las prioridades, se procede a realizar la reunión para la planificación del Sprint, esto significa que se establecen las tareas que debe realizar cada miembro del grupo de auditoría interna. Una de las actividades más prioritaria durante la planificación Sprint, es designar a la persona encargada de

entregar los reportes Sprint, ya que de acuerdo con lo que reflejen los reportes se realizan los cambios pertinentes.

Reuniones Diarias

Las reuniones diarias se las realiza durante la aplicación de la planificación sprint, en estas reuniones se evalúa el proceso del sprint, día a día se va evaluando cada una de las actividades establecidas en la planificación con el propósito de mejorarlas en caso de que no sea lo suficientemente ágil. Las reuniones son cortas, su duración es de 10 a 15 minutos por día. Con la ayuda del Scrumboard se facilita supervisión del proceso de los sprint, esta muestra el avance de cada una de las tareas descritas en la planificación Sprint. Al final de cada Sprint se realiza una revisión de cada una de las tareas, los resultados de esta revisión se observan en los reportes emitidos por el supervisor de auditoría y de ser necesario se hacen los cambios necesarios.

Reunión Retrospectiva

En la reunión retrospectiva se analiza a profundidad si la planificación necesita mejoras, además se evalúa si las tareas realizadas cumplen con los objetivos de cada uno de los Sprints. En caso de que durante el proceso de la preparación y conservación del camarón surja algún evento de alto impacto, se toman las medidas correctivas de manera eficaz, esa es una de las ventajas de adaptar una metodología ágil al proceso de auditoría interna, no hay que esperar que toda la auditoría termine para emitir un informe con los resultados, si no que durante el proceso de auditoría se van realizando las modificaciones de manera que al final de la planificación se haya alcanzado lo propuesto en el plan de auditoría.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de haber realizado el levantamiento de datos se llega a la conclusión que la aplicación de metodologías ágiles genera resultados beneficiosos para las industrias Pymes del sector camaronero de la ciudad de Guayaquil, puesto que estas metodologías ayudan a evolucionar los procedimientos de auditoría interna, además con estas nuevas metodologías la auditoría interna se realiza en menor tiempo y se administran de mejor manera los riesgos ocasionados por los cambios externos e internos.

En definitiva, las prácticas de auditoría se desarrollan con base en objetivos planteados por los directivos, las nuevas prácticas de auditoría han optimizado el trabajo del auditor son perder el valor agregado de las prácticas de auditoría interna clásica. Las prácticas de auditoría interna se volvieron más flexibles con la llegada de las metodologías ágiles, y lo más importante es que los objetivos se cumplen en menor tiempo. Sin embargo, durante la aplicación de estas nuevas prácticas es posible que se pierda independencia, la documentación de la auditoría puede estar incompleta y al ser una auditoría centrada en los riesgos más relevantes, existe la posibilidad que no se cubran todos los sesgos de auditoría.

No cabe duda de que la auditoría interna ágil se puede ajustar a los requerimientos de la alta dirección, además las revisiones que se realizan toman menos tiempo a comparación de la auditoría clásica. En la auditoría ágil existe un mayor involucramiento de las partes interesadas, se logra comunicar de manera temprana los hallazgos detectados y el tiempo invertido en la documentación es menor.

Por último, los expertos coincidieron en que una de las metodologías que se ajusta más al trabajo de la auditoría interna es la metodología Scrum porque permite el trabajo en equipo, se adapta a los cambios y permite la combinación de buenas prácticas de varias metodologías, por ende, facilita determinar los planes de acción ante los riesgos detectados en las revisiones periódicas (sprint).

Recomendaciones

Los profesionales en auditoría interna de las industrias camaroneras deben considerar la implementación de metodologías ágiles en sus labores ya que acorta el

tiempo de auditoría, sin embargo, es recomendable contar con un auditor experimentado en metodologías ágiles para que se elija la metodología más acorde a las necesidades de la industria.

Por otra parte, existen varios desafíos en la implementación de metodologías ágiles en la auditoría interna, el más relevante es la existencia de sesgos de auditoría, ya que existe la posibilidad que no se cubran todos los riesgos porque las metodologías ágiles se centran en lo más relevante, para ello se recomienda realizar revisiones periódicas entre las partes interesadas y a la menor identificación de un riesgo, establecer un plan para actuar de inmediato.

Son varias las ventajas que la implementación de una metodología ágil genera en una compañía, por eso es importante seleccionar la mejor, esto no quiere decir que sea la más complicada o en la que se necesite la mejor tecnología, como el objeto de estudio de la presente investigación se centra en las compañías pequeñas y medianas empresas del sector camaronera de Guayaquil, es probable que no todas las compañías tengan los recursos para obtener tecnología de punta, de tal manera que lo más recomendable es evaluar cada una de las metodologías, conocer cuáles son los beneficios que se obtendrá de cada una de ellas y escoger la que más se adapte a las condiciones de la compañía.

Como se mencionó con anterioridad en las conclusiones, varios expertos recomiendan la metodología Scrum como la más idónea para el proceso de auditoría interna, pero para que esta metodología genere los beneficios esperados luego de su implementación, se recomienda evaluar la combinación con otras metodologías de manera que se logren cubrir en un 99% los riesgos de auditoría.

Finalmente, los expertos recomiendan elegir una metodología ágil que se ajuste más a la realidad, tener claro los objetivos, realizar evaluaciones periódicas para determinar riesgos y evaluar las posibilidades de mejora de la auditoría, contar con un equipo de auditoría capacitado y sobre todo contar con criterios de ponderación de riesgos para medir las situaciones que se presenten durante el proceso de auditoría interna.

Referencias

- Alvarez Michelle, Vera, K., & Soto, C. (2021). *Covid-19: Impacto económico en las exportaciones del sector camaronero ecuatoriano en el periodo 2019-2020*. Ecuador: 593 Digital Publisher.
- Aren, A., Elder, R., & Beasley, M. (2019). *Auditoría. Un enfoque integral* (Vol. Decimo tercera edición).
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Auren. (2021). *Importancia de las Auditorías Internas en las Empresas*. México: AUREN.
- Ayala, J. (2018). *La Importancia de la Auditoría Interna en las PYMES: Caso de las PYMES Portuguesas*. Portugal: Instituto Politécnico Coimbra.
- Badillo, J. (2020). *Webinar IAI Ecuador – Auditoría Ágil*. Ecuador: IAFLAI.
- Blanco, Y. (2018). *Auditoría integral normas y procedimientos*. México: Ecoe Ediciones.
- Carcahe, X. (2022). *Retos del sector camaronero para continuar a la posta de la economía del país” según Xavier Valverde*. Ecuador: El Productor.
- Cassetti, V., & Paredes, J. (2019). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gac Sanit*, 305-307. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0213911119301591?token=32E5E DD4B96C860A629122DD3232E418452FB1FC415B63B5FFCA94CA03D>

DCF39F3707814098371A2635875D1DE0BAB0B&originRegion=us-east-1&originCreation=20230110110837

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2022). *Auditoría ágil: anticipar y responder con efectividad*. España: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Diligent Corporation. (2018). *Auditorías a Ritmo Ágil*. Deloitte.

Escobar, M. (2022). *El sector camaronero toma más crédito y aumenta sus inversiones*. Ecuador: Primicias.

Estupiñan, R. (2017). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. (2019). *Agilidad en Auditoría Interna*. Panamá: Banco Latinoamericanos.

Gallego, L., Hernández, L., & Clavijo, N. (2016). Evaluación de herramientas tecnológicas de uso libre, aplicadas a procesos de auditoría. *Scientia Et Technica*, 248-253. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84950585007.pdf>

Instituto de Auditores Internos de Chile. (2020). *Auditoría Agile. Transformando el Proceso de Auditoría Interna*. Chile: Instituto de Auditores Internos de Chile.

Instituto de Auditores Internos de España. (2020). *Desafíos de Auditoría Interna en el Horizonte*. España: KPMG.

Iturriaga, C., Rueda, R., & Silva, R. (2019). *Auditoría Interna. Perspectiva de Vanguardia*. Colombia: Ecoe Ediciones.

KPMG. (2021). *Cómo adaptar la metodología ágil a la auditoría interna*. Argentina: KPMG.

KPMG International. (2020). *Agile Internal Audit*. Hong Kong: KPMG.

- La Colina. (2022). *Sector Camaronero En Ecuador*. Ecuador: lacolina.
- Lerma, H. (2017). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2019). *Auditoría del control interno*. México: Ecoe Ediciones.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2019). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Montes, A., Montilla, O., & Mejía, E. (2017). *Control y Evaluación de las Gestión Organizacional*. México: Alfaomega Ediciones.
- Peréz, J., Aldaz, A., Álvares, B., & Pilar, M. (2021). *Auditoría Interna de la Gestión de Crisis y Resiliencia del Negocio*. España: La Fabrica de Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España.
- Piña, E. (2019). *Auditoría Ágil con SCRUM*. Chile: Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo de Chile.
- Poveda, D., & Piedrahita, Y. (2020). *La industria camaronera de Ecuador superando numerosos obstáculos en 2020*. Ecuador: Global Seafood Alliance.
- Rivero, Y. (2020). *Cuáles son los desafíos de los auditores*. Argentina: Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- Sánchez, J., & Alvarado, M. (2017). *Teoría y Práctica de la Auditoría. Concepto y Metodología*. México: Editorial Pirámide.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001156?token=442574E3BB2FD5A98858EBA5B922D8D9B43FF823793C18178AE62B8B57A0317940587F385BA5554646557404D8C62230&originRegion=us-east-1&originCreation=20230110110641>

Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson Educación.

Serrano, C. (2022). *Metodologías Ágiles en las PYMES. Un modelo integral de auditoría en la gestión interna*. Bogotá: Xpress Estudio Gráfico y Digital SAS.

Skigin, D. (2022). *Auditoría Interna Ágil: el enfoque necesario para los tiempos actuales*. Argentina: Iberoamericana Educación Ejecutiva.

Smith, M., Knight, R., Griffin, D., Risi, W., & Bracco, R. (2021). *Cómo adaptar a metodología Ágil a la auditoría interna*. Argentina: KPMG

Wright, R. (2021). *Agile Auditing: Transforming the Internal Audit Process*. United Kingdom: theia.

Anexos

Anexo 1. Relación Objetivos y Entrevista

Objetivos	Preguntas para expertos
O.G. Diseñar una metodología ágil para la práctica de auditoría interna para el afrontamiento de momento de crisis en PYMES del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de la ciudad de Guayaquil.	En base a su experiencia ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la adopción de metodologías ágiles en la función de auditoría interna?
O. E. 01 Fundamentar el alcance relacionado con la auditoría interna, metodologías ágiles y los demás aspectos conceptuales, contextuales, legales y teórico.	¿Qué opina sobre la nueva tendencia de las metodologías ágiles en las prácticas de auditoría interna?
O.E. 02 Establecer los desafíos que involucra la adopción de la metodología ágil en las prácticas de auditoría interna.	¿Qué opina sobre el desempeño de las prácticas actuales de auditoría interna que se desarrolla en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón? ¿Cuál es su opinión sobre la adaptabilidad de las prácticas actuales de auditoría interna frente a los cambios constantes del entorno empresarial y en épocas de crisis (caso pandemia)? ¿Cuáles son los desafíos que incidirían en la adopción de una auditoría interna ágil en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?
O.E. 03 Priorizar las oportunidades que involucra la adopción de una metodología ágil en las prácticas de auditoría interna.	¿Qué valor agregaría la adaptación de metodologías ágiles en la función de auditoría interna en las empresas del subsector industrial de preparación y conservación de camarón?
O.E. 04 Determinar un esquema para la aplicación de una metodología ágil para la práctica de auditoría interna, contribuyendo a la definición de un mejor camino hacia los resultados más perspicaces.	Según su experiencia ¿Cuál es el esquema adecuado para la aplicación de las metodologías ágiles en la práctica auditoría interna?

Anexo 2. Constancia de Validación Experto 1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos de recojo de información (entrevista), para los efectos de su aplicación en el tema Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 01 - ENTREVISTA				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				x
Amplitud del contenido				x
Redacción de los ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Fecha: 15 de mayo de 2023


Firma

Nombres y apellidos: Jairo Martín Celleri Aragundi
Título profesional de posgrado: Magister en Gestión Tributaria
Cargo laboral: Gerente de Auditoría
Lugar donde trabaja: RGO Auditores

Anexo 3. Constancia de Validación Experto 2

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos de recojo de información (entrevista), para los efectos de su aplicación en el tema Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 01 - ENTREVISTA				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud del contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 18/05/2023

**JIMMY
MANUEL
MARIN
DELGADO**

Digitally signed by
JIMMY MANUEL
MARIN DELGADO
Date: 2023.05.19
08:53:38 -05'00'

Firma

Nombres y apellidos: Jimmy Marín Delgado

Título profesional de posgrado: MBA, CPA

Cargo laboral: Socio

Lugar donde trabaja: Deloitte & Touche Ecuador

Anexo 4. Constancia de Validación Experto 3

CONSTANCIA DE VALUACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos de recojo de información (entrevista), para los efectos de su aplicación en el tema Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 01 - ENTREVISTA				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud del contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 16 de Mayo del 2023

**HECTOR GABRIEL
GAVILANES
IBARRA**
Digitally signed by
HECTOR GABRIEL
GAVILANES IBARRA
Date: 2023.05.16 21:21:59
-05'00'

Firma

Nombres y apellidos: Ing. Héctor Gavilanes

Título profesional de posgrado: Máster en Tributación y Finanzas

Cargo laboral: Socio de auditoría

Lugar donde trabaja: Deloitte & Touche



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Bayas Tomalá Diana Salomé, con C.C: # 0921558268 autora del trabajo de titulación: *Diseño de una Metodología ágil en la Práctica de Auditoría Interna para Momentos de Crisis en PYMES de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de junio del 2023



Firmado electrónicamente por:
DIANA SALOMÉ BAYAS
TOMALÁ

f. _____

Nombre: Bayas Tomalá Diana Salomé
C.C: 0921558268

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de una metodología ágil en la práctica de auditoría interna para momentos de crisis enPYMES de Guayaquil.		
AUTOR:	Lcda. Diana Salomé Bayas Tomalá		
REVISOR/TUTOR:	Mgs. Walter Agustín Anchundia Córdova, Ing. / Msc. Patricia María Salazar Torres, CPA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD :	Maestría en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
TITULO OBTENIDO:	Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
FECHA PUBLICACIÓN:	17 de julio del 2023.	No. DE PÁGINAS:	77
ÁREAS TEMÁTICAS:	Auditoría Interna		
PALABRAS CLAVE S/KEYWORDS:	Crisis, camarón, auditoría interna, metodologías ágiles		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>Las industrias Pymes del subsector dedicado a la producción y conservación de camarón se vieron afectadas por la pandemia del COVID-19, estas industrias disminuyeron sus utilidades debido a la paralización de la producción ya que muchos de los obreros que trabajan en este tipo de industrias se contagiaron con el virus del Covid-19, lo cual obligó a las empresas del sector camaronera adaptarse a este tipo de crisis, lo cual generó problemas en las industrias.</p> <p>La presente investigación se centra en el diseño de una metodología ágil para la práctica de auditoría interna para el afrontamiento en momentos de crisis en Pymes del subsector industrial de preparación y conservación de camarón de la ciudad de Guayaquil. La investigación por su finalidad fue aplicada, de tipo descriptiva-explicativa, con enfoque cualitativo, se optó por realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, se utilizó como instrumento de levantamiento de información la entrevista, se realizaron entrevistas a expertos con sólidos conocimientos de auditoría y del proceso de preparación y conservación del camarón. Los resultados obtenidos luego de la aplicación de las entrevistas indicaron que las nuevas prácticas de auditoría interna son más flexibles y eficaces a comparación de la metodología clásica. De tal manera que se concluye que las metodologías ágiles de auditoría dan un valor agregado al proceso producción conservación del camarón.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0958687470	E-mail: Salomeb97@outlook.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: María Mercedes Baño Hifóng		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext. 2767		
	E-mail: maria.bano@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			