



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AUDITORÍA INTERNA DE GESTIÓN BASADA EN RIESGOS Y SU IMPACTO EN LA ARMADA PARAGUAYA, AÑO 2023

IMPROVEMENT PLAN FOR RISK-BASED INTERNAL MANAGEMENT AUDITING AND ITS IMPACT ON THE PARAGUAYAN NAVY, 2023

Caballero Prieto, Miguel Angel Jose
Universidad de la Integración de las América
miccelo22@gmail.com

Lezcano Mencia, Alejandro
Universidad de la Integración de las América
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1744-0418>
alejandrolezcano1978@gmail.com

Resumen

El objetivo general de la presente investigación fue determinar el impacto de un plan de mejoramiento en auditoría interna de gestión basada en riesgos en la Armada Paraguaya, año 2023. En cuanto a la metodología utilizada fue de nivel descriptivo bajo el diseño de Estudio de Caso cuyas técnicas de recolección de datos fueron la entrevista y análisis documental. Entre los resultados se destacaron; los problemas frecuentes de gestión institucional como: falta de capacitación del personal, inconsistencia en los balances contables, poca colaboración por parte de las autoridades, documentación incompleta. Entre las auditorías realizadas por la Armada Paraguaya se presentaron Auditoría de Ingresos, Evaluación del Grado de Implementación del MECIP, Auditorías de Seguimiento, Revisión a los Mantenimientos y Reparaciones menores de vehículos. Las principales áreas de riesgos identificadas fueron: la presentación de los balances contables, contrataciones públicas, aplicación de normas y procedimiento, seguimiento de avances de planes institucionales. Se presento la adaptación de Auditoría Interna realizada en la Armada Paraguaya a partir de modelos internacionales basados en gestión de riesgos, como así también la importancia de planes de mejoramiento para el desarrollo eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Palabras clave: Auditoría. Auditoría interna. Control interno. Gestión basada en riesgos.



The general objective of the present investigation was to determine the impact of an improvement plan in internal audit of risk-based management in the Paraguayan Navy, year 2023. Regarding the technology used, it was descriptive under the design of Case Study whose Data collection techniques were the interview and documentary analysis. Among the results stand out; frequent institutional management problems such as: lack of staff training, inconsistency in accounting balances, little collaboration from the authorities, incomplete documentation. Among the audits carried out by the Paraguayan Navy, the Income Audit, Evaluation of the Degree of Implementation of the MECIP, Follow-up Audits, Review of Maintenance and minor repairs of vehicles were presented. The main risk areas identified were: the presentation of accounting balances, public procurement, application of rules and procedures, monitoring of progress of institutional plans. The adaptation of Internal Audit carried out in the Paraguayan Navy based on international models based on risk management is presented, as well as the importance of improvement plans for efficient and transparent development through the adoption and compliance of actions. corrective measures and the implementation of methodologies aimed at continuous improvement.

Keywords: Audit. Internal audit. Internal control. Risk based management.



Introducción

La Auditoría realizada por el Gobierno a los distintos entes del Estado es un procedimiento diseñado estrictamente para verificar la transparencia en la información del sector público con respecto a una determinada organización. En tal sentido, los auditores que realizan esta labor son piezas claves para realizar un eficiente trabajo, es por ello que es necesario la existencia de normas adecuadas que los orienten hacia el cumplimiento de dicha misión.

Así mismo, la Auditoría Gubernamental es el sustento para una gestión pública eficaz, considerando factores de economía, eficacia, eficiencia y transparencia. En el Paraguay, la Auditoría Gubernamental se ejecuta a través de las tres instancias de auditores del Gobierno (Contraloría General de la República, la Auditoría General del Poder Ejecutivo y las Auditorías Internas Institucionales) y las Firmas de Auditores Independientes. La Constitución Nacional y las Leyes, especialmente la Ley N.º 276 "Ley Orgánica y Funcional de la Contraloría General de la República" imponen importantes funciones y responsabilidades de control de los bienes públicos y del patrimonio del Estado, así como de la ejecución de los presupuestos de las reparticiones del Estado, todo ello gestionado con economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de conformidad con la normativa legal aplicable y en consonancia con los intereses generales de la sociedad.

Es por esta razón que se pretende reducir las observaciones permanentes que la Dirección General de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa realiza a la Armada Paraguaya en base a los hallazgos realizados conforme a su Plan Anual de Auditoría, efectuando las medidas correctivas pertinentes conforme a sus informes emitidos, de esta manera se buscará el logro de objetivos



institucionales en mayor porcentaje a través de la elaboración de un Plan.

La problemática en materia de auditoría en la gestión de las Fuerzas Armadas Paraguayas radica en la falta de una estructura sólida y eficiente que permita una supervisión y control adecuados de los recursos, procesos y actividades llevados a cabo en la institución. La ausencia de un enfoque integral de gestión basada en riesgos ha generado deficiencias en la identificación y mitigación de posibles riesgos, así como en la evaluación de la eficiencia y efectividad de las operaciones militares.

Materiales y Metodología

El diseño de la investigación se llevó a cabo en el marco de un estudio de caso, con el objetivo de analizar en profundidad el impacto de un plan de mejoramiento en la auditoría interna de gestión basada en riesgos en la Armada Paraguaya durante el año 2023. El estudio de caso permite obtener un conocimiento detallado y contextualizado de la situación, así como comprender las relaciones causales entre las variables y los fenómenos observados.

El estudio de caso se estructuró en torno a los objetivos específicos de la investigación, abordando la identificación de problemas frecuentes en materia de gestión institucional, la descripción de las auditorías de gestión institucional realizadas, la especificación de las áreas de riesgo prevenibles y las recomendaciones para mejorar la auditoría interna de gestión basada en riesgos. Se buscó establecer relaciones de causa-efecto entre las variables estudiadas y se analizaron los resultados obtenidos para proporcionar conclusiones y recomendaciones relevantes para la Armada Paraguaya y otras instituciones militares.

Por ello el diseño de investigación adoptado fue el de los Estudios de Caso, conforme lo



estructura el autor Yin (2001). Se justificó la elección de dicho diseño por tratarse de una institución, considerando la problemática seleccionada para el estudio, sobre la posibilidad de mejora en los procesos de auditoría institucional.

Por su objetivo general, la investigación cuenta con un alcance inicial denominado analítico y se pretende alcanzar una profundidad denominada explicativa, por la posibilidad de presentar el análisis de la auditoría de gestión institucional.

Las fuentes de datos fueron funcionarios especialistas en auditoría de la institución, así como funcionarios con vasta experiencia en la labor institucional. Por otro lado, documentaciones y normativas del área objeto de estudio.

Se seleccionó una cantidad determinada de funcionarios de la Dirección de Auditoría Interna, así como también funcionarios que ocuparon cargos en la institucional. Documentación del área objeto de estudio.

Se ha utilizado un cuadro de operacionalización de las categorías de análisis para guiar la colecta de datos y asegurar que se capturen todos los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación.

Los datos fueron colectados mediante entrevistas semiestructuradas con los participantes, y se utilizaron grabadoras de voz para asegurar que se capturara todo el contenido de las entrevistas. El análisis de los datos se realizó utilizando un enfoque de análisis temático, que implica identificar patrones y temas recurrentes en los datos

Se realizó además un análisis de documentación institucional, así como una revisión bibliográfica tanto en documentos, libros, publicaciones especializadas y páginas web provean información sobre auditoría de gestión de riesgos y temas inherentes, con la finalidad de



proporcionar el sustento teórico necesario al trabajo de investigación.

Este estudio de investigación validó un instrumento de recolección de datos con la ayuda de expertos, realizando entrevistas, datos y analizar la situación de la Dirección de Auditoría Interna. Se usaron criterios de inclusión y exclusión para asegurar que los participantes sean representativos de la población objetivo.

Resultados

Objetivo 1: Identificar los problemas frecuentes en materia de gestión institucional y su impacto en la Armada Paraguaya. el presente artículo no incluyó una revisión integral de todas las operaciones, sino de aquellas que ocurren con mayor frecuencia, no debiendo considerarse como una expresión de todas las eventuales deficiencias.

Si bien los resultados arrojados por el informe Final de la Contraloría General de la República se relacionan directamente a procedimientos técnicos en los trabajos de Auditoría y los resultados arrojados por los entrevistados del Área de Auditoría de la Armada Paraguaya se refieren específicamente a decisiones institucionales, estos hacen que los problemas detectados por la Contraloría General no puedan ser subsanados, ya que los mismos son el resultado de las decisiones tomadas a nivel Institucional, los cuales deberían ser solucionadas primeramente, para de esta forma poder centrarse en no cometer más los mismos errores detectados por la Contraloría.

Los problemas de gestión Institucional frecuentes en la Armada Paraguaya, tienen una incidencia fundamental en la tramitación y procesos llevados a cabo por la Institución tales como: falta de capacitación en Auditoría, recursos humanos y materiales limitados, dificultad de acceso a la documentación, dependencia vertical y estructurada.

Objetivo 2: Describir las auditorías de gestión institucional realizadas en la Armada



Paraguay y su impacto en la institución. Cabe resaltar en este punto, que la Auditoría Interna de la Armada Paraguaya tiene sus limitaciones, ya que la misma en la mayoría de los casos se basan en directrices emanadas por la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa, los hallazgos u observaciones realizadas presentadas en los informes semestrales son devueltas nuevamente a las dependencias afectadas a fin de que las misma presenten el descargo correspondiente y luego realicen un Plan de mejoramiento para corregir dichas observaciones. Conforme a las normas y procedimientos establecidos por la Contraloría General de la Republica para la realización de Auditorías, la Armada Paraguaya realiza las mismas a través de su Dirección de Auditoría Interna sin la profundidad y detalle que lo realiza la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa debido a lo mencionado en el desarrollo del presente objetivo que se resume prácticamente en lo que es acceso a la documentación y documentación incompleta por parte de las entidades auditadas.

Objetivo 3: Presentar las áreas de riesgo prevenibles a través de políticas y evaluaciones de riesgo en la Armada Paraguaya y su impacto en la Institución. Existen recomendaciones por parte de la Dirección de Auditoría Interna de la Armada referente a las Áreas de Riesgos prevenibles que se encuentran en consonancia con las observaciones realizadas por la Contraloría General de la Republica. Si bien son áreas en las que se pueden prevenir y tomar las medidas necesarias para que no ocurran dichas observaciones, la Dirección de Auditoria de la Armada con sus limitaciones en cuanto a personal, poca colaboración del personal auditado, como así también capacitación e idoneidad necesaria del equipo auditor de los mismos permiten que sigan ocurriendo estas observaciones a pesar de que son puntos sensibles que se deberían tener en cuenta.



La aplicación de Auditorias teniendo en cuenta las áreas de riesgos facilita y mejora la calidad de la Auditoria, transformando el proceso de Auditoria tradicional en una nueva estructura para evaluar de que manera se administra los riesgos de la Institución y que permite agregar valor al mismo.

La identificación y análisis del riesgo es un proceso permanente e interactivo entre la administración y la auditoría interna, evaluando aspectos diferentes aspectos que pueden llegar a representar un impedimento para la consecución de los objetivos, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control.

Objetivo 4: Establecer recomendaciones para mejorar la auditoría interna de gestión basada en riesgos en la Armada Paraguaya a partir de modelos regionales y su impacto en la Institución. Si bien la normas y procedimientos de Auditoria son Internacionales, los modelos adoptados por cada país son similares básicamente en su esencia, sin embargo, en la aplicación y ejecución son diferentes debidos a las necesidades institucionales que requieren cada uno.

Es ahí donde es necesario que la auditoría interna realice un control a los controles establecidos por la organización, los cuales deben ser en esencia preventivos, lo que implica que se tengan claramente identificados los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

Para ello se debe conocer ampliamente la entidad que audita, para poder prever los riesgos que se puedan presentar, determinar si los controles contrarrestan dichos riesgos, para realizar su evaluación, y realizar un trabajo de alta calidad.

Objetivo 5: Destacar la importancia de un plan de mejoramiento en auditoría interna de gestión basada en riesgos. Todos los entrevistados coincidieron en la importancia de un plan de mejoramiento, ya que la misma representa una herramienta que permite a las instituciones



identificar peligros y riesgos en sus procesos, al ser tratados, generan cambios positivos en la Institución, lo cual se ha convertido en un objetivo estratégico para muchas instituciones.

Con los planes de mejoramiento se busca consolidar las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de Evaluación Independiente y de las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control.

Discusión

El artículo presenta como la Armada Paraguaya a través de su Auditoría Interna utiliza las herramientas de control para la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectuando la verificación y evaluación objetiva y sistemática, los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales.

Si bien sabemos que las Auditorías se enfocan directamente sobre el Control Interno diseñado por cada Institución, vigilando el cumplimiento de los procesos y de esta manera agregando valor con las recomendaciones para ir corrigiendo las debilidades e ir mejorando la eficacia de los procesos. Es ahí donde encontramos la principal falencia en las Auditorías realizadas por la Armada Paraguaya, debido a que las mismas se efectúan de forma y no de fondo, sin que estas permitan un análisis real de la situación.

Además, el artículo identifica que las observaciones realizadas por la Contraloría General de la Republica fueron el resultado de análisis sobre los informes y documentos proveídos por la Dirección de Auditoría Interna de la Armada Paraguaya y además de reportes de áreas



involucradas en los procesos. Cabe señalar que dichos actos son de exclusiva responsabilidad de los funcionarios intervinientes en las operaciones que estuvieron sujetas a verificación.

Para una mejor comprensión, se presentaron en propias palabras de los entrevistados que los procesos de auditoría interna. Cabe resaltar que se han hecho cuatro entrevistas a experimentados funcionarios de la Institución, tanto de personal que estuvieron a cargo de la Dirección, como personal que formaron parte de la organización en la realización de los trabajos de campo.

Los resultados también destacan que el informe Final de la Contraloría General de la Republica se relaciona directamente a procedimientos técnicos en los trabajos de Auditoria y los resultados arrojados por los entrevistados del Área de Auditoria de la Armada Paraguaya se refieren específicamente a decisiones institucionales, estos hacen que los problemas detectados por la Contraloría General no puedan ser subsanados , ya que los mismos son el resultado de las decisiones tomadas a nivel Institucional, los cuales deberían ser solucionadas primeramente, para de esta forma poder centrarse en no cometer más los mismos errores detectados por la Contraloría.

En términos de trabajos futuros, sería recomendable investigar lo que representaría la digitalización completa de las documentaciones, lo que facilitaría bastante el trabajo de Auditoria. Si bien actualmente existen dependencias que están avanzadas para la digitalización de las documentaciones, no existe un plan para la digitalización completa de la Armada Paraguaya.

Finalmente, el artículo propone la Implementación de un Plan de Mejoramiento de Auditoría Interna basada en gestión de riesgos. A los efectos de articular todas las acciones prioritarias que se emprenderán para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto con los resultados, con el logro de los objetivos de la Institución y con el plan de acción institucional, mediante el proceso de evaluación.

Objetivo 1: Los problemas de gestión institucional hallados fueron: falta de capacitación previa para asumir los cargos y afrontar los trabajos, inconsistencia en los balances contables, poca colaboración por parte de las autoridades, limitado personal para realizar los trabajos de Auditoria, documentación incompleta, registro tardío de las cuentas.

Objetivo 2: Se identificaron las siguientes auditorías realizadas: auditoría de ingresos, “bienes de consumo de oficina e insumos”, auditoria de ingresos de inversión física evaluación del grado de implementación del Mecip, auditorias de seguimiento dictamen de la situación de los estados financieros y ejecución presupuestaria, acompañamiento a las auditorías interna de otras instituciones, revisión a los mantenimientos y reparaciones menores de vehículos

Objetivo 3: Se identificaron las principales áreas de riesgos: tanto los ingresos, como los egresos contables en la presentación de los balances, las contrataciones públicas, la aplicación correcta de normas y procedimientos, el resguardo correcto de las documentaciones patrimoniales, el seguimiento del avance de los planes institucionales en referencia a los hallazgos producto de la auditoria, la estructura verticalista de la institución para el apoyo en los trabajos de auditoría.

Objetivo 4: Teniendo en cuenta que los modelos adoptados por cada país son similares básicamente en su estructura y en cuanto a la planificación, no así en la aplicación y ejecución que son diferentes debidos a las necesidades institucionales que se presentan. Por tal motivo sería interesante adaptar a nuestro modelo de Auditoria el modelo de auditorio chileno, que internacionalmente es considerado uno de los mejores en materia de Auditoria. La misma se desarrolla plenamente en base a los riesgos que se pueden presentar.

Objetivo 5: se destaca la importancia del Plan de Mejoramiento a fin de: corregir las desviaciones



encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos. Promover los procesos internos de las Instituciones para que se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo. Y finalmente articular todas las acciones correctivas, preventivas y de mejora que emprenderá la institución para el tratamiento de aquellos incumplimientos, hallazgos, debilidades, observaciones, no conformidades.



Referencias

- Acosta, B., Hernández, H., & Pedroza, V. (2014). Manual de auditorías basado en riesgo para entidades bancarias en Panamá. Panamá, Panamá
- Carvajal, A. (2012). Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de Riesgos. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Celaya, R., & López, M. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? Revista Escuelade Administración de Negocios.
- Dorta, J. (2000). La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control.
- García, J. (2012). Manual de Procedimientos de Auditoría Interna. Actualidad Empresarial, N.º 259 (V1).
- Gobierno, C. D. (Abril de 2015). Diccionario de Riesgos para el Sector Público. Santiago de Chile, Chile.
- Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas. (2020). Colombia.
- Instituto internacional de auditores. (2013). Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. Declaración de principios.
- Lattuca, A. J. (2008). Compendio de Auditoría. Buenos Aires: Temas Grupo SRL.
- Lavell, A., & Ordaz, M. (2004). Indicadores para la Gestión de Riesgos. Indicadores para la medición de riesgos. Manizales, Colombia.
- Pasiche, M. (2017) La auditoría interna y el control del flujo de caja de la municipalidad de San Isidro 2014. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú
- Rocío, N. (2008). El papel de la auditoría interna en el mejoramiento de las compañías.



- Tamayo y Tamayo, M. (2007). El Proceso de la Investigación Científica; Incluye Glosario y Manual de Evaluación de Proyectos (4a. Ed.). Guadalajara: Limusa.
- Yin, R. (2001) Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos. Segunda Edición. Sage.