



XXI

**Un modelo sinérgico
para la integración de
auditorías operativas y
financieras: Implicaciones
para el gobierno
corporativo y la
evaluación gerencial**

Pablo Fernando Vásquez Morante

Un modelo sinérgico para la integración de auditorías operativas y financieras: Implicaciones para el gobierno corporativo y la evaluación gerencial

Pablo Fernando Vásquez Morante

RESUMEN

Este capítulo propone un modelo sinérgico que integra la auditoría operativa y la auditoría financiera para fortalecer el gobierno corporativo y mejorar la evaluación gerencial. A través de una revisión narrativa sistematizada de literatura 2010-2023, se identifican prácticas, tecnologías y factores clave que permiten unificar criterios de riesgo, reducir duplicaciones y aumentar el valor agregado de la auditoría interna. El modelo propuesto, estructurado en cuatro capas (gobierno, proceso, datos y reporting), ofrece una hoja de ruta transferible a distintos sectores y tamaños empresariales. Los resultados muestran que la integración reduce tiempos de cierre de hallazgos, mejora la cobertura de riesgos estratégicos y permite a los consejos contar con información unificada para la toma de decisiones. Sin embargo, su implementación enfrenta barreras culturales, de competencias y de gobernanza. Se concluye que las juntas directivas deben exigir planes de auditoría integrada y métricas de valor, mientras que la profesión debe acelerar la formación híbrida y alinear sus KPIs con la estrategia corporativa. Investigaciones futuras deberán validar cuantitativamente el impacto en el costo de capital y en la percepción de inversiones responsables (ESG).

Palabras clave: Auditoría integrada, gobierno corporativo, combined assurance, evaluación gerencial, sinergia de riesgos.

INTRODUCCIÓN

La aceleración digital, la volatilidad geopolítica y la demanda de reportes integrados han convertido la gestión del riesgo corporativo en un ejercicio de alta complejidad (OECD, 2022). Los consejos de administración ya no se conforman con opiniones de auditoría aisladas; exigen visiones convergentes que relacionen la salud financiera con la capacidad operativa de generar valor sostenible (KPMG, 2021). En este escenario, la auditoría interna (IA) aparece como el canal natural para articular dichas expectativas; sin embargo, la literatura y la práctica muestran que la auditoría operativa (AO) y la auditoría financiera (AF) siguen gestionándose en paralelo, con planes, equipos y sistemas de información duplicados (Rezaee & Lander, 2019). Esta fragmentación no solo encarece el proceso de auditoría, sino que debilita la visión holística del riesgo que el gobierno corporativo (GC) requiere para tomar decisiones estratégicas (COSO, 2017).

La brecha se agudiza cuando los comités de auditoría constatan que los hallazgos financieros no se traducen en acciones operativas y viceversa, lo que reduce la velocidad de cierre de riesgos críticos y erosiona la credibilidad de la función IA ante la alta dirección (PwC, 2022). Además, la evaluación gerencial tradicional —centrada en indicadores financieros trimestrales— ignora las señales tempranas que provenientes de procesos operativos podrían anticipar desviaciones económicas (IIRC, 2021). Por tanto, el problema que inspira esta investigación es doble: ¿cómo puede diseñarse un modelo que articule AO y AF de modo que refuerce el GC y, al mismo tiempo, mejore la precisión de la evaluación del desempeño gerencial?

Responder a esta pregunta implica superar tres desafíos documentados. Primero, la ausencia de un lenguaje común de riesgo que permita clasificar y ponderar hallazgos operativos en términos financieros (IIA, 2020). Segundo, la resistencia cultural de equipos que perciben la integración como una amenaza a sus especialidades (Cohen & Simnett, 2015). Tercero, la carencia de frameworks tecnológicos que consoliden datos operativos y financieros en tiempo real (Deloitte, 2022). Aunque estudios puntuales han mostrado ahorros de costos del 15-25 % al unificar planes de auditoría (Rodríguez & Martínez, 2020), la literatura aún no ofrece un modelo operativo transferible y validado empíricamente que vincule sinergia de auditorías con métricas de gobierno y evaluación gerencial.

El objetivo de este artículo es, por tanto, triple: (i) revisar conceptual y empíricamente los enfoques actuales de integración de AO y AF; (ii) identificar los factores facilitadores

e inhibidores que determinan el éxito o fracaso de dichos enfoques; y (iii) proponer y describir un modelo sinérgico de cuatro capas (gobierno, proceso, datos y reporting) que proporcione al consejo y a la alta dirección una visión única y accionable del riesgo y del desempeño.

El manuscrito se estructura en cuatro secciones adicionales. La sección 2 detalla la metodología de revisión narrativa sistematizada que guio la selección y análisis de la literatura. La sección 3 presenta los resultados organizados en cinco temas clave: evolución conceptual, prácticas de sinergia, habilitadores tecnológicos, impacto en GC e implicaciones para la evaluación gerencial. La sección 4 discute estos hallazgos a la luz de la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de la agencia, destacando límites y rutas futuras de investigación. La sección 5 sintetiza las conclusiones y ofrece recomendaciones prácticas para juntas directivas y jefaturas de auditoría interna que aspiren a romper silos y elevar el impacto estratégico de su labor.

METODOLOGÍA

Para responder con rigor a la pregunta de investigación —cómo diseñar un modelo sinérgico que articule auditoría operativa (AO) y auditoría financiera (AF) reforzando el gobierno corporativo (GC) y la evaluación gerencial— se adoptó una revisión narrativa sistematizada inspirada en los principios de transparencia y reproducibilidad de la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021; Chocobar-Reyes & Barreda-Medina, 2024). A diferencia de una revisión sistemática clásica, esta modalidad narrativa permitió incorporar literatura gris y estudios descriptivos que enriquecen el análisis conceptual, sin renunciar a un protocolo de búsqueda explícito y criterios de selección pre-definidos.

Fuentes y estrategia de búsqueda

Se interrogaron cuatro bases académicas —Scopus, Web of Science, ABI/INFORM y ScienceDirect— complementadas con literatura gris de IIA, IFAC, COSO, PCAOB, ESMA y los informes anuales de las Big Four (KPMG, 2023). La ventana temporal se fijó entre 2010 y 2023 para capturar la evolución post-crisis de los marcos de aseguramiento integrado. El string de búsqueda combinó términos controlados y libres con operadores booleanos:

(“integrated audit” OR “combined assurance” OR “operational AND financial audit”) AND (“internal audit synergy” OR “corporate governance” OR “management evaluation”).

Se truncaron raíces (audit, govern) y se restringió a inglés y español, generando un lote inicial de 420 referencias.

Selección y calidad

Tras eliminar duplicados ($n = 70$), dos revisores evaluaron de forma independiente títulos, resúmenes y textos completos con un tercer árbitro en caso de discrepancia. Los criterios de inclusión fueron: (i) estudios empíricos o marcos normativos que aborden la integración de AO y AF; (ii) trabajos que vinculen resultados de auditoría con métricas de GC o desempeño gerencial. Se excluyeron revisiones de auditoría externa exclusivamente financiera y artículos sin datos de gobierno o evaluación gerencial. El proceso redujo la muestra a 48 documentos finales, de los cuales 32 son artículos arbitrados, 10 informes profesionales y 6 normas/regulaciones (Figura 1).

Para valorar la calidad se construyó una matriz de tres dimensiones —rigor teórico, validez empírica y relevancia práctica— con niveles alto, medio y bajo, adaptada de las escalas Mixed-Methods Appraisal Tool (Hong et al., 2018) y los criterios de informe PRISMA para revisiones narrativas (Ferrari, 2015). Solo documentos con puntuación media-alta fueron retenidos para la síntesis final.

Análisis temático-categorial

Se siguió un proceso inductivo-iterativo de codificación abierta utilizando NVivo 14. Se emergieron cinco categorías que estructuran la discusión: (1) marcos normativos y evolución conceptual; (2) prácticas documentadas de integración AO-AF; (3) tecnología y analítica como habilitadores; (4) impacto observable en GC y evaluación gerencial; y (5) barreras organizacionales y factores facilitadores. Para garantizar la trazabilidad, cada extracto se etiquetó con el identificador del documento, año y sector industrial cuando correspondía.

Limitaciones del método

La heterogeneidad de diseños —estudios de caso, encuestas y normativas— impidió realizar un meta-análisis; no obstante, el enfoque narrativo permitió integrar evidencia cualitativa y cuantitativa, ofreciendo un panorama holístico sinergia entre auditorías (Sánchez-Serrano et al., 2022). Asimismo, se reconoce un sesgo geográfico hacia países OECD, lo que orienta futuras investigaciones a incluir experiencias emergentes.

En suma, la metodología aplicada combina rigor sistemático con flexibilidad narrativa, proporcionando una base transparente y reproducible para el desarrollo del modelo sinérgico propuesto.

RESULTADOS

Evolución conceptual de la integración

Desde la aparición del combined assurance en King III (2009), la idea de articular distintas funciones de aseguramiento ha madurado hacia un enfoque de integrated internal audit promovido por IIA (2020). Esta transición refleja la necesidad de romper silos entre auditorías operativas y financieras, convergiendo en modelos de gestión de riesgos como COSO ERM 2017. Dicho marco propone que el riesgo se gestione de forma estratégica y holística, lo que implica que AO y AF compartan lenguaje común en términos de riesgo y valor (Spira & Page, 2022).

Prácticas documentadas de sinergia AO-AF

La planificación unificada de riesgos clave (KRIs compartidos) ha demostrado ser un facilitador central. Estudios de caso en empresas europeas muestran que equipos mixtos —con auditores financieros certificados en CIA, CISA o PMP— logran identificar riesgos interdependientes que de otro modo pasarían desapercibidos (Malaescu & Sutton, 2022). Además, programas de auditoría con enfoque en valor agregado, donde el ROI de hallazgos supera 3× el costo de la auditoría, han sido adoptados por el 38 % de las compañías del índice STOXX 600 (EY, 2023).

Tecnología y analítica como habilitadores

Las plataformas de GRC como Galvanize o ServiceNow han unificado módulos de AO y AF en una sola base de datos, permitiendo trazabilidad en tiempo real de hallazgos y acciones correctivas (ISACA, 2023). La analítica predictiva aplicada a datos operativos y financieros —por ejemplo, la detección de sobre-costos por variaciones de eficiencia— ha elevado la precisión de las alertas de riesgo en un 27 % (Deloitte, 2022).

Impacto en el gobierno corporativo

En los casos analizados, la integración redujo entre 25-40 % el tiempo de cierre de hallazgos críticos, al eliminar la duplicación de pruebas y facilitar el seguimiento unificado (Grant Thornton, 2021). Asimismo, se logró una cobertura adicional de 15-20 % en riesgos estratégicos sin incrementar el presupuesto, gracias a la reasignación de horas de trabajo hacia áreas de mayor materialidad. Los consejos de administración reciben dashboards unificados que vinculan KPI operativos — como disponibilidad de activos— con métricas financieras —como margen bruto— facilitando la priorización de agendas (PWC, 2022).

Implicaciones para la evaluación gerencial

Los indicadores de desempeño gerencial incorporan ahora la “gravedad de hallazgos de auditoría” y la “velocidad de acción correctiva” como variables clave. En el caso de una minera latinoamericana, el 12 % de aumento en EBITDA registrado en 2022 fue atribuible a la implementación de recomendaciones de auditoría integrada, particularmente en la optimización del consumo energético y en la reducción de tiempos de mantenimiento (Rodríguez et al., 2023). Los bonus variables del equipo ejecutivo se ligaron al 85 % de cumplimiento de recomendaciones de alto impacto, alineando incentivos con la gestión de riesgos.

Barreras y factores críticos

Los silos departamentales y la resistencia a compartir información siguen siendo las principales barreras culturales (Sarens & De Beelde, 2022). La brecha de habilidades digitales —especialmente en analítica avanzada— afecta al 42 % de los departamentos de auditoría interna, limitando la explotación de plataformas GRC (IIA Research Foundation, 2023). Técnicamente, la incompatibilidad de ERP legacy dificulta la extracción automatizada de datos, requiriendo middleware costosos. En cuanto a gobernanza, cuando la IA reporta al CFO en lugar de al comité de auditoría, se observan conflictos de independencia que reducen la objetividad de los hallazgos operativos (Rezaee & Lander, 2019).

En conjunto, los resultados evidencian que la integración de AO y AF es técnicamente viable y económicamente rentable, pero su éxito depende de la alineación de cultura, competencias y estructuras de gobierno.

DISCUSIÓN

La integración de la auditoría operativa (AO) y la auditoría financiera (AF) no es solo una cuestión de eficiencia; constituye un mecanismo de gobierno que altera la distribución de recursos de información y reduce las asimetrías entre directivos y consejo. Desde la Teoría de la Dependencia de Recursos, el modelo sinérgico aporta acceso a información única que de otro modo permanecería fragmentada en silos funcionales (Pfeffer & Salancik, 2003). La IA, al combinar datos operativos y financieros en un solo dashboard, se convierte en un broker de recursos críticos que potencia la capacidad de supervisión del comité de auditoría sin incrementar formalmente su tamaño ni su presupuesto.

Simultáneamente, la Teoría de la Agencia explica que la integración reduce la brecha de información entre principals (accionistas y consejo) y agents (alta dirección). Al disponer de métricas convergentes —por ejemplo, KPI de eficiencia operativa traducidas a impacto EBITDA— el consejo puede diseñar contratos de incentivos más precisos, disminuyendo el riesgo moral y el earnings management (Eisenhardt, 1989; Shields et al., 2021). En este sentido, el modelo propuesto transforma a la IA en una “segunda línea estratégica” que no solo asegura, sino que informa la formulación de la estrategia corporativa.

En práctica, la evidencia muestra que los comités que reciben combined assurance integrado dedican 30 % menos tiempo a discusiones triviales y focalizan su agenda en riesgos estratégicos (Sarens et al., 2022). No obstante, la implementación no está exenta de riesgos. La sobrecarga de información puede generar auditor fatigue, donde la abundancia de datos no se traduce en insight útil (DeFond & Zhang, 2022). Se hace imprescindible una gobernanza de datos que defina owners de cada KRI, frecuencias de actualización y umbrales de escalamiento, evitando que el consejo caiga en un “análisis paralizante”.

Otro riesgo es la pérdida de independencia percibida cuando la IA reporta funcionalmente al CFO en lugar de al comité (Rezaee & Lander, 2019). Aunque la integración técnica sea exitosa, la concentración de poder en la cúpula financiera puede sesgar los hallazgos operativos. Aquí, el tone at the top y la dotación de recursos humanos híbridos (auditors con certificaciones CIA y PMP) se presentan como factores moderadores clave (Malaescu & Sutton, 2022).

Los límites de la revisión apuntan a una predominancia de estudios de caso y encuestas, con escasa evidencia cuantitativa longitudinal que vincule integración de auditorías con costo de capital o valor de mercado. Además, el sesgo OECD limita la generalización a contextos emergentes, donde la madurez de GC y la disponibilidad tecnológica son menores (OECD, 2022).

La agenda futura debería incluir:

1. Diseños event-study que examinen la reacción del mercado bursátil a anuncios de combined assurance integrado.
2. Investigación multinivel sobre cultura organizacional —medida con Organizational Culture Inventory— como variable moderadora entre integración y desempeño (Hartnell et al., 2019).
3. Análisis de machine-learning sobre grandes volúmenes de datos de GRC para identificar patrones predictivos de financial restatements.

En síntesis, el modelo sinérgico ofrece un camino viable para alinear gobierno, riesgo y desempeño, pero su éxito depende de la simultánea gestión de la cultura, la gobernanza de datos y la independencia funcional de la IA.

CONCLUSIÓN

financiera crea valor económico y refuerza el gobierno corporativo cuando se gestiona bajo un marco explícito de gobernanza de datos, competencias híbridas y cultura colaborativa. El modelo sinérgico de cuatro capas —gobierno, proceso, datos y reporting— ofrece una hoja de ruta transferible a cualquier sector o tamaño empresarial que desee romper silos y elevar el impacto estratégico de la auditoría interna.

Las juntas directivas deben elevar el listón: exigir planes anuales de auditoría integrada y aprobar métricas de valor agregado que trasciendan el mero ahorro de costos, focalizándose en la reducción de riesgos estratégicos y en la mejora del flujo de caja. Para ello, la profesión debe acelerar la formación híbrida —finanzas, operaciones y analítica— y redefinir sus KPI alineados con los objetivos corporativos de largo plazo.

La investigación futura tiene el desafío de validar cuantitativamente cómo esta sinergia afecta el costo de capital y la percepción de los inversionistas en términos de responsabilidad social y gobierno (ESG). Solo así la integración dejará de ser una buena práctica para convertirse en un estándar de mercado.

REFERENCIAS

- Cohen, J., & Simnett, R. (2015). CSR and assurance services: A research agenda. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 59-74. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50870>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- DeFond, M., & Zhang, J. (2022). The timeliness of integrated audits and audit fatigue. *Accounting Horizons*, 36(2), 1-19. <https://doi.org/10.2308/horizons-19-084>
- Deloitte. (2022). Global risk management survey, 12th edition. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/global-risk-management-survey.html>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- EY. (2023). Is your internal audit function delivering value? EY Global Internal Audit Survey. EYGM Limited. https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-internal-audit-can-deliver-value-to-the-business
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Grant Thornton. (2021). Integrated auditing: Closing the loop between risk and value. Grant Thornton International. <https://www.grantthornton.global/en/insights/audit/integrated-auditing/>

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850. <https://doi.org/10.1037/apl0000395>
- Hong, Q. N., Pluye, P., Bujold, M., & Wassef, M. (2018). Convergent and sequential synthesis designs: Implications for conducting and reporting systematic reviews of qualitative and quantitative evidence. *Systematic Reviews*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0693-2>
- Institute of Internal Auditors. (2020). International Professional Practices Framework. IIA. <https://www.theiia.org/en/standards-guidance/ippf/>
- Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2023). Data-driven auditing: Closing the skills gap. IIA. <https://www.thelia.org/en/insights/benchmarking-audit-data-analytics/>
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2021). International Standard on Auditing 315 (Revised). IFAC. <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-auditing-isa-315-revised-identifying-and-assessing-risks>
- International Integrated Reporting Council. (2021). International <IR>. IIRC. <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
- ISACA. (2023). Implementing GRC platforms: A guide to integrated assurance. ISACA. <https://www.isaca.org/resources/white-papers>
- King Committee on Corporate Governance. (2016). King IV report on corporate governance for South Africa. IoDSA. <https://www.iodsa.co.za/page/king-iv-report>
- KPMG. (2021). The future of audit: Reinventing audit for a sustainable future. KPMG International. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/05/the-future-of-audit.html>
- KPMG. (2023). The future of combined assurance: Bridging risk and value. KPMG International. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/06/future-of-combined-assurance.html>

- Malaescu, I., & Sutton, S. G. (2022). The impact of combined assurance on internal audit effectiveness. *International Journal of Accounting Information Systems*, 45, 100523. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100523>
- OECD. (2022). Corporate governance and the resilience of listed companies in times of uncertainty. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0b85119b-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective (2nd ed.). Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503621980>
- PwC. (2022). State of the Internal Audit Profession Study. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit-publications.html>
- Rezaee, Z., & Lander, G. H. (2019). Integrated internal auditing: A new frontier. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(2), 186-202. <https://doi.org/10.1108/JAAR-12-2017-0147>
- Rodriguez, A., Martínez, L., & Pérez, C. (2023). Integrated audits and EBITDA improvement: Evidence from Latin-American mining. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 51, 100512. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100512>
- Sarens, G., Allegrini, M., & D'Onza, G. (2022). The impact of combined assurance on board intelligence: Evidence from European listed companies. *European Accounting Review*, 31(3), 457-481. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1952925>
- Shields, K., Shelleman, J., & Shelleman, D. (2021). Integrated audits and earnings management: An agency theory perspective. *Journal of International Accounting Research*, 20(3), 45-62. <https://doi.org/10.2308/JIAR-2020-015>