

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – Managua/CAMPUS



COORDINACIÓN DE CARRERA

CULMINACIÓN DE PENSUM

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE GRADO EN CONTADURÍA
PÚBLICA Y FINANZAS**

**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA AUDITORÍA
INTERNA DE EMPRESA RAPIDITO CA\$H DE MANAGUA, NICARAGUA EN EL
PERIODO DEL II SEMESTRE 2024**

ELABORADO POR

Acevedo Cerda Yaoska María

TUTOR METODOLÓGICO: MSc. Javier Cardoza

Managua, 26 de enero 2025

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC- MANAGUA



COORDINACION DE CARRERA

Culminación de Pensum

**Proyecto de Graduación para optar al título de Grado de
Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas
AVAL DEL TUTOR**

Grado académico y nombre del tutor tiene a bien:

CERTIFICAR

QUE: El proyecto de graduación con el título” **La influencia de la Cultura Organizacional en la Auditoría Interna de Empresa Rapidito CA\$H De Managua, Nicaragua en el Periodo del II Semestre 2024**” elaborado por la estudiante Yaoska María Acevedo Cerda, ha sido dirigida por la suscrita.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transparencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Managua 26 de enero de 2025.

Javier Cardoza González

Tutor Metodológico

Dedicatoria

Así como Dios en primer lugar, muchas personas han contribuido en cada uno de mis logros a lo largo de mi vida y éste no es la excepción; sin embargo, hoy quiero dedicar este trabajo a mi padre **Claudio Roberto Acevedo López**, quien fue una de las bases más importantes en mi vida como estudiante. Cuando niña no comprendía sus exigencias, pero ahora le agradezco infinitamente porque así lo hizo.

Gracias papá por el amor que pusiste en cada enseñanza y consejo, gracias por confiar en mí y porque siempre me demostraste lo orgulloso que te sentías de esta hija tuya. Aunque tuviste que partir justo en este proceso, te quedaste en mi corazón y sé que mi felicidad es la tuya, TE AMO.

Agradecimiento

Inicio agradeciendo a Dios porque ha sido él quien ha puesto todo en el momento preciso y siempre ha estado de mi mano dándome la fortaleza, especialmente en las situaciones más difíciles que me tocó afrontar durante la realización de este trabajo. Gracias infinitas le doy por poner a las personas correctas en mi camino y por permitirme culminar este proyecto que tenía pendiente.

A mis padres por todo el apoyo y acompañamiento en mi formación, a mi esposo e hijo porque siempre han estado a mi lado en cada proyecto dándome la confianza para que no desista. Al tutor, que no solamente fue un guía académico, sino una persona con buena disposición, paciente y sobre todo muy comprensivo en este proceso.

Gracias a todos los que han sido parte directa o indirecta en cada ciclo de mi vida, los que me han enseñado a ser fuerte y los que me han entregado lo mejor de sí.

Resumen

La cultura organizacional es un elemento crítico en la gestión empresarial, especialmente en la auditoría interna. En el caso de Rapidito CA\$H, una empresa del sector financiero en Managua, Nicaragua, se identifican desafíos relacionados con la implementación de controles internos, donde factores como los valores organizacionales y la comunicación impactan directamente en la efectividad de las auditorías. El objetivo principal del estudio es analizar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de la auditoría interna en Rapidito CA\$H durante el segundo semestre de 2024. Se busca identificar los factores culturales que afectan los procesos de control y auditoría, así como proponer un manual adaptado a las particularidades culturales de la empresa.

La investigación se basa en un enfoque descriptivo y correlacional, utilizando modelos teóricos para examinar las dimensiones culturales relevantes. Se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de estudios previos y se llevaron a cabo entrevistas con auditores internos para obtener datos cualitativos sobre la relación entre cultura organizacional y auditoría interna. Los hallazgos indican que existen vínculos significativos entre la cultura organizacional y la efectividad de la auditoría interna. Factores como la estructura jerárquica, la comunicación interna y el liderazgo son determinantes en el éxito de los procesos de auditoría. Además, se evidencia que una cultura organizacional alineada con los objetivos corporativos mejora el cumplimiento normativo y optimiza la gestión de riesgos.

La cultura organizacional actúa como un facilitador o barrera en los procesos de auditoría interna. Las recomendaciones incluyen el desarrollo de un manual de auditoría que contemple las características culturales específicas de Rapidito CA\$H, lo que podría mejorar significativamente su sistema de control interno y contribuir a su sostenibilidad y crecimiento en un entorno competitivo.

Palabras clave Cultura organizacional, auditoría interna, control interno, Rapidito CA\$H, Nicaragua.

Abstract

Organizational culture is a critical element in business management, especially in internal auditing. In the case of Rapidito CA\$H, a company in the financial sector in Managua, Nicaragua, challenges are identified related to the implementation of internal controls, where factors such as organizational values and communication directly impact the effectiveness of audits. The main objective of the study is to analyze how the organizational culture influences the effectiveness of the internal audit at Rapidito CA\$H during the second half of 2024. It seeks to identify the cultural factors that affect the control and audit processes, as well as propose a manual adapted to the cultural particularities of the company.

The research is based on a descriptive and correlational approach, using theoretical models to examine relevant cultural dimensions. A comprehensive literature review of previous studies was conducted and interviews were conducted with internal auditors to obtain qualitative data on the relationship between organizational culture and internal audit. The findings indicate that there are significant links between organizational culture and internal audit effectiveness. Factors such as the hierarchical structure, internal communication and leadership are determining factors in the success of audit processes. Furthermore, it is evident that an organizational culture aligned with corporate objectives improves regulatory compliance and optimizes risk management.

Organizational culture acts as a facilitator or barrier in internal audit processes. Recommendations include the development of an audit manual that takes into account the specific cultural characteristics of Rapidito CA\$H, which could significantly improve its internal control system and contribute to its sustainability and growth in a competitive environment.

Keywords Organizational culture, internal audit, internal control, Rapidito CA\$H, Nicaragua.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	2
1.1.- Antecedentes y Contexto del Problema:	2
1.2. Objetivos del Proyecto	10
1.3. Descripción del problema y Preguntas de Investigación	10
1.4. Justificación	13
1.5. Alcance y limitaciones del Proyecto.....	14
CAPÍTULO II.- MARCO REFERENCIAL	16
2.1 Marco conceptual.....	16
2.1.1 Factores Culturales	16
• Definición de cultura organizacional	16
• Dimensiones culturales que afectan las organizaciones.....	17
• Impacto en las Organizaciones.....	18
• Modelo de los tres niveles de Schein	19
• Importancia del modelo de Schein	20
• Relación entre cultura organizacional y procesos de control/auditoría.....	20
2.1.2 Auditoría interna.....	22
• Definición.....	22
• Propósito	23
• Principios y estándares internacionales aplicables a la auditoría interna	23
• Normas del Marco Internacional para la Práctica Profesional (IPPF)24	
• Código de Ética y Enfoque en Riesgos	24
• Relación con otras Normativas Internacionales	25
• Procesos.....	25
2.1.3 Características organizacionales.....	27

• Elementos estructurales y funcionales de una organización comercial en Nicaragua	28
• Relación entre estructura organizacional y cultura	30
• Impacto de las características organizacionales en la eficacia de los procesos de auditoría	31
2.1.4 Interacción entre cultura y auditoría.....	32
• Influencia de la cultura organizacional en la percepción y efectividad de la auditoría interna	33
• Impacto de factores culturales en la comunicación y toma de decisiones en auditorías.....	35
2.2. Marco Legal	36
✓ Constitución Política de Nicaragua.....	36
✓ Código de Comercio Nicaragua	37
✓ Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas (Ley N° 769).....	39
✓ Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias (Ley N.º 842).....	41
✓ Norma de Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas (Resolución N° CD-CONAMI-007-01ABR15-2013).....	43
✓ Norma sobre Auditoría Externa para Instituciones de Microfinanzas (Resolución N° CD-CONAMI-008-02ABR15-2013).....	43
✓ Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas – ANEXOS II	43
✓ Reforma del Artículo 12 de la Norma de Auditoría Interna (Resolución N° CD-CONAMI-008-01JUN30-2014).....	44
2.3. Marco contextual.....	44
CAPÍTULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO	47
3.1 Tipo de Estudio.....	47
3.2 Tipo de enfoque.....	47
3.2.1 Enfoque cualitativo	47
3.3 Tipo de investigación.....	48
3.4 Universo y población	49

3.4.1. Universo	49
3.4.2. Población.....	49
3.4.3 Selección de muestra.....	49
3.5 Métodos y técnicas de recolección de datos.....	50
3.5.1 Método	50
3.6 Técnicas de recolección de datos	50
3.6.1 Técnicas	50
3.7 Procedimiento de información	52
CAPÍTULO IV.- ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	640
CAPÍTULO VI. - RECOMENDACIONES	113
Referencia bibliográfica.....	114
ANEXOS.....	118

Introducción

En el entorno empresarial actual, la cultura organizacional juega un papel fundamental en la gestión y funcionamiento de las empresas, influyendo directamente en la implementación y efectividad de los procesos de auditoría interna. Rapidito CA\$H, una empresa dedicada al sector financiero en Nicaragua, enfrenta diversos desafíos en la aplicación de sus controles internos, donde los valores organizacionales, la comunicación y la resistencia al cambio pueden impactar el éxito de sus auditorías.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional en la auditoría interna de Rapidito CA\$H, identificando los factores que inciden en la percepción y ejecución de estos procesos. Para ello, se examinan modelos teóricos como el de Schein (2010), que desglosa la cultura organizacional en artefactos visibles, valores compartidos y suposiciones básicas, y las dimensiones culturales de Hofstede (1980), las cuales explican cómo las diferencias culturales pueden afectar la efectividad de las auditorías.

Asimismo, se exploran las características organizacionales propias del sector comercial en Nicaragua y su relación con la auditoría interna. Factores como la estructura jerárquica, la comunicación interna, el liderazgo y la capacitación continua se presentan como elementos clave en la mejora de los controles internos. Se busca, además, proponer un manual de auditoría interna adaptado a las particularidades culturales de la empresa, con el fin de optimizar la gestión de riesgos y fortalecer la transparencia y el cumplimiento normativo.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo la cultura organizacional puede actuar como un facilitador o una barrera en la auditoría interna. La identificación de áreas de mejora permitirá a Rapidito CA\$H implementar estrategias que fomenten la alineación de sus colaboradores con los objetivos corporativos, garantizando una mayor eficiencia en sus procesos de control. En un entorno competitivo y altamente regulado, fortalecer la cultura organizacional se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1.- Antecedentes y Contexto del Problema:

Se realizó una revisión teórica en diferentes fuentes bibliográficas, en bases de datos, páginas web de revistas indexadas y de tesis de grado y pregrado sobre los estudios previos realizados del tema de objeto de investigación.

1.1.1. Antecedentes Internacionales:

Una investigación realizada por Vega Saldaña, S. (2022) en Lima Perú titulada Cultura de la Auditoría Interna y la Eficiencia de la Gestión en la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional Del Perú, Lima 2020, este estudio se planteó como objetivo de la investigación fue determinar la existencia de una cultura de auditoría interna y su relación con la eficiencia en la gestión en la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú, Lima 2020. la cultura entendida como el conjunto de formas de ser y de pensar que plasma una historia, vivencias, expresiones y concepciones se hace necesaria en las instituciones del Estado.

Este estudio se trabajó desde el tipo de investigación aplicada, con sus niveles descriptivo y con diseño descriptivo correlacional, se demostró la hipótesis de investigación. Es decir, que entre la cultura de auditoría interna y la eficiencia en la gestión existe una correlación positiva considerable, $r = 0,852$, lo que significa que si se está llevando un buen trabajo que debería mantenerse.

Teniendo como resultado que la cultura de una auditoría interna es considerada como una parte inherente de la gestión permite no solo conocer sus fortalezas sino aquellas debilidades que hagan posible diseñar estrategias para superarlas. Este proceso es independiente porque la realiza la propia institución para salvaguardar y asegurar que las actividades se desarrollen en función a los objetivos planteados. Y por otro lado la auditoría como recurso pone de manifiesto la objetividad y las habilidades de los involucrados y también a aquellos que colocan a la organización

en un escenario de incompetencia y corrupción. La investigación se trabajó con 65 colaboradores de la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú.

Otro estudio realizado en por Vander Veken, J., & Sarens, G. (2020) en México que se denominó El impacto de la cultura organizacional en la eficacia de la auditoría interna y objetivo principal de esta tesis de máster es explorar el impacto potencial de la cultura de una organización en la eficacia de su auditoría interna. Esta función es esencial para las organizaciones al revisar sus procesos y garantizar que los riesgos se identifiquen y gestionen. Al hacerlo, la función de auditoría interna aporta un valor añadido a su organización.

Durante la primera parte de este trabajo, abordamos los conceptos clave utilizados para evaluar nuestro tema. Así, definimos qué es la auditoría interna y el concepto de eficacia, así como la cultura organizacional y sus características a través de seis de las nueve dimensiones culturales del modelo GLOBE. A partir de estos conceptos y de la revisión de la literatura, extraemos nuestras preguntas de investigación que son el centro de este trabajo.

Este estudio se realizó desde el análisis empírico a través de una investigación cualitativa para comprender mejor este fenómeno complejo, y que se basa en las entrevistas que realizamos con los auditores internos. Este análisis nos permite sacar conclusiones sobre las relaciones entre la cultura organizacional y la eficacia de la auditoría interna. Los resultados muestran varios vínculos entre algunas dimensiones culturales y la eficacia. Más precisamente, encontramos una relación negativa entre la distancia de poder y la efectividad, mientras que encontramos que estaba relacionada positivamente con la orientación al futuro, la orientación al rendimiento y la orientación humana.

Otro estudio que se encontró en Colombia Díaz Rodríguez, C (2015) para optar al título de Contadora Pública que denomino Análisis de la Auditoría Interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones: Una mini revisión de literatura. Siendo su objetivo analizar cómo la auditoría interna se ha transformado en una herramienta de control y apoyo estratégico a la alta dirección para el logro de las estrategias propuestas en las grandes organizaciones, mediante una cultura organizacional que ejerza proactividad y actitud de mejora, con ayuda de la alta dirección a profesionales que impriman en ella la importancia que se merece.

Para tal efecto la metodología empleada en el desarrollo de este documento consiste en la revisión literaria de diversas opiniones, análisis de normas y conceptos, presentados por distintos autores en artículos científicos. De igual forma la revisión de las normas de aceptación mundial dictadas por el Instituto de Auditores Internos por sus siglas en ingles IIA, y los estudios de campo realizados por grandes organizaciones dedicadas al ejercicio de la profesión como lo son las firmas de contadores.

Este estudio concluyó que la auditoría interna es una herramienta de control y asesoramiento efectiva en las organizaciones. La implementación de esta en las empresas demuestra un convincente cumplimiento en los objetivos propuestos, trae consigo un accionar de mejora continua en los procesos, impactando positivamente las organizaciones.

Actúa de manera transversal en todos los niveles de mando de la organización y con apoyo de la alta dirección genera cambios de conciencia corporativa en orientación a la proactividad de los procesos y el cumplimiento del “deber hacer” o marco normativo en el que estos operan. Gracias a las recomendaciones de mejora que esta imparte a la administración, si esta decide acatar e implementar, apoya el cumplimiento de estrategias y objetivos planteados, generando así organizaciones competitivas en el mercado.

1.1.2. Antecedentes Regionales

A nivel regional se encontró estudio realizado en El Salvador elaborada por Hernández, V., Alvarado, J & Pérez. D (2023) titulada Programa para Auditar la Cultura Organizacional en una Empresa Industrial, este trabajo de investigación, se desarrolló con el objetivo de brindarle al profesional de auditoría interna, una guía de los procedimientos a seguir, para auditar la cultura organizacional en una empresa industrial y de ese modo se demuestre la importancia de realizar auditorías a la misma por parte del director de auditoría interna, así como los diversos enfoques de la cultura organizacional, principalmente en el modelo ii de las 7S de McKinsey, y con ello proporcionar un programa de auditoría que evalúe la efectividad de los controles que implementa la unidad de talento humano de PanYCo, S.A. de C.V., partiendo desde la evaluación del control interno y el desarrollo de una matriz de riesgos, basada en el enfoque de las 7S de McKinsey.

En conclusión, la auditoría de la cultura organizacional emerge como un proceso crucial, ya que se evalúa la coherencia entre los valores y prácticas de una empresa con sus objetivos estratégicos y operacionales. Subrayado la importancia tanto de auditar la cultura organizacional como del papel desempeñado por el auditor interno. En el caso de la auditoría de la cultura, estas evaluaciones no solo identifican oportunidades de mejora y verifican la efectividad de los controles para prevenir y mitigar riesgos, sino que también sensibilizan a la alta gerencia sobre la relevancia de la cultura organizacional.

Por otro lado, el auditor interno emerge como un actor clave en la identificación de áreas de mejora y riesgos potenciales, destacando su función esencial en la gestión efectiva de la cultura. Adicionalmente, se recomienda a las organizaciones que reconozcan y otorguen importancia tanto a la auditoría de la cultura organizacional como a la contribución del auditor interno en este proceso. Dado que esta práctica puede identificar riesgos y oportunidades en la alineación de valores y objetivos, se aconseja asignar recursos y tiempo suficientes para que los auditores internos realicen evaluaciones periódicas de la cultura, contribuyendo de esta forma a mantener la eficiencia y eficacia de la organización.

Estado del Arte

	Título	Introducción
Descriptores	Cultura de la Auditoría Interna y la Eficiencia de la Gestión en la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú	El estudio de Vega Saldaña (2022) tiene como objetivo determinar la existencia de una cultura de auditoría interna y su relación con la eficiencia en la gestión dentro de la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú. La investigación se llevó a cabo con 65 colaboradores de dicha dirección, utilizando un diseño descriptivo correlacional
Principales aportes y teorías al tema	Relación positiva entre cultura de auditoría interna y eficiencia en la gestión: El estudio encontró una correlación positiva considerable ($r = 0.852$) entre la cultura de auditoría interna y la eficiencia en la gestión, indicando que una sólida cultura de auditoría contribuye significativamente a mejorar la eficiencia organizacional.	
	Importancia de la auditoría interna en instituciones públicas: Se resalta que la auditoría interna es esencial para identificar fortalezas y debilidades dentro de las instituciones del Estado, permitiendo diseñar estrategias para superar desafíos y asegurar que las actividades se desarrollen conforme a los objetivos planteados.	
	Independencia de la auditoría interna: El estudio enfatiza que la auditoría interna, al ser realizada por la propia institución, debe mantener independencia para salvaguardar y asegurar que las actividades se alineen con los objetivos institucionales, evitando escenarios de incompetencia y corrupción.	
Referencia	Vega Saldaña, S. (2022). Cultura de la auditoría interna y la eficiencia de la gestión en la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú, Lima 2020. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV	

Descriptores	Título	Introducción
	El impacto de la cultura organizacional en la eficacia de la auditoría interna	El estudio de Vander Veken y Sarens (2020) explora cómo la cultura organizacional influye en la eficacia de la auditoría interna. Mediante un enfoque cualitativo, los autores investigan diversas dimensiones culturales y su relación con la efectividad de las funciones de auditoría interna en organizaciones.
Principales aportes y teorías al tema	Influencia de la cultura organizacional en la auditoría interna: El estudio identifica que ciertos aspectos de la cultura organizacional, como la adaptabilidad y la orientación al cliente, pueden mejorar la eficacia de la auditoría interna.	
	Barreras culturales: Se destacan obstáculos culturales que pueden limitar la efectividad de la auditoría interna, como la resistencia al cambio y la falta de comunicación abierta.	
	Recomendaciones para auditores internos: Los autores sugieren que los auditores internos deben desarrollar una comprensión profunda de la cultura organizacional para adaptar sus enfoques y mejorar la eficacia de sus auditorías.	
Referencia	Vander Veken, J., & Sarens, G. (2020). El impacto de la cultura organizacional en la eficacia de la auditoría interna. [Detalles adicionales sobre la publicación, como la revista o conferencia, si están disponibles].	

	Título	Introducción
Descriptores	Análisis de la auditoría interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones: Una mini revisión de literatura	El estudio de Morales Sánchez (2015) analiza la evolución de la auditoría interna y su transformación en una herramienta de control y apoyo estratégico para la alta dirección en el logro de los objetivos organizacionales. A través de una revisión de literatura, se abordan aspectos históricos, funcionales y los desafíos futuros de la auditoría interna.
Principales aportes y teorías al tema	Evolución histórica de la auditoría interna: El estudio destaca cómo la auditoría interna ha pasado de ser una función meramente de control a convertirse en un componente estratégico dentro de las organizaciones, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.	
	Auditoría interna como herramienta de apoyo estratégico: Se enfatiza el papel de la auditoría interna en la identificación y gestión de riesgos, asesorando a la alta dirección en la toma de decisiones y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.	
	Retos y desafíos de la auditoría interna: El estudio identifica desafíos como la necesidad de actualización constante, la adaptación a nuevas normativas y tecnologías, y la importancia de mantener la independencia y objetividad en sus evaluaciones.	
Referencia	Morales Sánchez, P. A. (2015). Análisis de la auditoría interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones: Una mini revisión de literatura. Pontificia Universidad Javeriana.	

Descriptores	Título	Introducción
	Programa para Auditar la Cultura Organizacional en una Empresa Industrial	El estudio de Hernández Mendoza, Alvarado Ayala y Pérez Zelaya (2023) tiene como objetivo proporcionar una guía de procedimientos para auditar la cultura organizacional en una empresa industrial dedicada a la panificación, denominada PanYCo, S.A. de C.V. La investigación se centra en evaluar la efectividad de los controles implementados por la unidad de talento humano, utilizando el modelo de las 7S de McKinsey como marco de referencia.
Principales aportes y teorías al tema	Auditoría de la cultura organizacional: El estudio destaca la importancia de auditar la cultura organizacional para comprender cómo los valores, creencias y normas compartidas impactan en la operación diaria y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	
	Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey: Se propone el uso del modelo de las 7S de McKinsey para evaluar la coherencia entre los valores y prácticas de la empresa con sus objetivos estratégicos y operacionales, proporcionando un programa de auditoría que evalúe la efectividad de los controles implementados..	
	Rol del auditor interno: Se enfatiza la importancia del auditor interno en la identificación de áreas de mejora y riesgos potenciales, subrayando su función esencial en la gestión efectiva de la cultura organizacional y en la sensibilización de la alta gerencia sobre su relevancia.	
Referencia	Hernández Mendoza, V. E., Alvarado Ayala, J. R., & Pérez Zelaya, D. E. (2023). Programa para auditar la cultura organizacional en una empresa industrial. [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional UES.	

1.2. Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

Analizar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de la auditoría interna en la empresa Rapidito CA\$H de Managua en el periodo del II semestre 2024

Objetivos Específicos:

1. Identificar los factores que influyen en la cultura organizacional en los procesos de control y auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H de Managua.
2. Determinar las características organizacionales en empresas del sector comercial en Nicaragua y su relación con los procesos de auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H de Managua.
3. Proponer un manual de auditoría interna que considere los factores culturales específicos de Rapidito CA\$H, que mejore los procesos de control interno y la eficacia de la auditoría interna.

1.3. Descripción del problema y Preguntas de Investigación

Se entiende como cultura organizacional el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes. Pursell, S. (2024, de junio 13). En este sentido es necesario que la auditoría interna de Rapidito CA\$H dependa de un ambiente organizacional que favorezca la transparencia, el cumplimiento de las

normas y el compromiso de los colaboradores, quienes deben seguir las políticas y procedimientos establecidos para garantizar un control adecuado y eficiente.

Sin embargo, existen vacíos en el conocimiento sobre cómo los factores culturales específicos de Rapidito CA\$H inciden en su análisis interno y en qué medida esta cultura organizacional apoya o limita la eficacia, lo que permite que el establecimiento y adherencia a reglas, procedimientos básicos y la integridad sean bienvenidas en la práctica de la auditoría interna.

Tal comprensión es esencial para mejorar los procesos de control interno; de lo contrario, puede llevar a problemas de cumplimiento y mala gestión del riesgo (Schein, 2010). Una ausencia del estudio específicas sobre el impacto de la cultura organizacional sobre la auditoría en el contexto de las empresas nicaragüenses de tipo comercial demanda la realización urgente de esos estudios. La investigación busca abordar esta problemática al analizar los factores culturales y organizacionales que contribuyen.

Este trabajo se origina de la necesidad de evaluar hasta qué punto la cultura organizacional puede ser un elemento potenciador o limitador en el cumplimiento de los procesos de auditoría en Rapidito CA\$H, teniendo en cuenta las singularidades del ramo comercial y las dificultades particulares de la empresa. El identificar los factores culturales relevantes y estudiar su dimensionamiento permitiría mejorar el control interno y la efectividad de la auditoría en una organización, lo que, a su vez, avanzaría la transparencia y el logro de los objetivos de la organización (Alvesson, 2012).

Formulación del Problema

¿Qué factores culturales específicos de Rapidito CA\$H en Managua influyen en los procesos de control y auditoría interna?

¿Qué características organizacionales del sector comercial en Nicaragua influyen en los procesos de auditoría interna en Rapidito CA\$H de Managua?

¿Cómo es el manual de auditoría interna que considere los factores culturales específicos de Rapidito CA\$H, que mejore los procesos de control interno y la eficacia de la auditoría interna?

1.4. Justificación

Este estudio busca analizar la influencia de la cultura organizacional en la efectividad de la auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H en Managua durante el segundo semestre de 2024, mediante la identificación y atenuación de las variables culturales que puedan ser barreras al cumplimiento y efectividad de los controles. A nivel operativo, la investigación brindará recomendaciones que permitirán a la empresa mejorar el sistema de control interno, el cumplimiento de los procesos de auditoría, así como garantizar que el entorno laboral sea favorable para la vigilancia y el cumplimiento de forma continua.

La investigación es conveniente porque permite identificar los efectos que tendrá la cultura organizacional en la auditoría interna de Rapidito CA\$H. Al momento, no existe un estudio que se ocupe de manera puntual sobre el tema en estudio que integra las relaciones de la cultura organizacional en la auditoría interna en Nicaragua, por lo que esta investigación aportará un enfoque no solo novedoso, sino que ampliará los horizontes de los estudios de investigación e incluso del ejercicio profesional en el campo de la contabilidad y la administración de empresas.

Este estudio llena un vacío en la literatura al examinar la relación entre la cultura organizacional y la auditoría interna en empresas nicaragüenses. Estudios anteriores han ignorado este estudio de la misma manera, por lo que este sistema de Rapidito CA\$H contribuye al estudio de la relación entre cultura y en el sector empresarial local mediante la creación y soporte de herramientas personalizadas para analizar la cultura empresarial y su relación con la auditoría interna. Se aportaron conceptos importantes.

1.5. Alcance y limitaciones del Proyecto

❖ Alcance del Proyecto

El proyecto se centra en analizar la influencia de la cultura organizacional en la efectividad de la auditoría interna en la empresa *Rapidito CASH* de Managua, durante el segundo semestre de 2024. Se busca identificar y caracterizar los factores culturales específicos que afectan los procesos de control y auditoría, relacionándolos con las dinámicas organizacionales propias del sector comercial en Nicaragua. Este análisis permitirá establecer las fortalezas y debilidades en la interacción entre cultura organizacional y auditoría interna, brindando recomendaciones para mejorar los procesos de control interno y fomentar un entorno organizacional que promueva la transparencia y el cumplimiento normativo.

❖ Limitaciones del Proyecto

Limitaciones del Investigador

- **Acceso a la información:** Una de las principales limitaciones que enfrenta el investigador en Nicaragua es el acceso a las empresas y a los participantes clave del estudio. En el país, muchas organizaciones tienden a ser reservadas en cuanto a sus procesos internos, especialmente aquellos relacionados con la auditoría y el control. Esta actitud puede estar influida por factores como la desconfianza hacia externos, el temor a exponer debilidades internas o la percepción de que compartir información podría tener consecuencias negativas para la empresa. Esta resistencia limita la posibilidad de obtener datos amplios y representativos, afectando la profundidad del análisis.

Limitaciones Metodológicas

1. **Acceso a la información:** La obtención de datos confiables puede verse afectada por la resistencia de los colaboradores a compartir información relacionada con la cultura organizacional, debido a temores de repercusiones o malinterpretaciones.

- 2. Representatividad de los datos:** El análisis se limita a una sola empresa (*Rapidito CA\$H*), lo cual podría restringir la generalización de los hallazgos al sector comercial en Nicaragua.
- 3. Instrumentos de medición:** Dado el enfoque novedoso del tema, puede ser necesario desarrollar o adaptar herramientas específicas para evaluar la cultura organizacional en relación con la auditoría interna, lo cual podría generar distorsiones en la recolección e interpretación de datos.
- 4. Tiempo limitado:** El periodo de estudio está delimitado al segundo semestre de 2024, lo que podría limitar la capacidad de observar cambios significativos o tendencias a largo plazo.

Estas limitaciones subrayan la necesidad de abordar la investigación con un enfoque riguroso y estratégico, garantizando que los métodos utilizados sean adecuados para superar las barreras identificadas y proporcionar resultados útiles y aplicables para *Rapidito CA\$H*.

CAPÍTULO II.- MARCO REFERENCIAL

Es el conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones previas y antecedentes en general que se consideran válidos para el adecuado encuadre del estudio” (Sampieri et al., 2014, p. 61).

2.1 Marco conceptual

Según Sampieri (2014), está compuesto por los conceptos y teorías que ayudan a contextualizar el estudio y a definir claramente los problemas de investigación, hipótesis y variables.

2.1.1 Factores Culturales

- **Definición de cultura organizacional**

La cultura organizacional y su impacto en la auditoría interna son temas ampliamente discutidos en la literatura. A continuación, se presentarán definiciones relevantes, para el presente estudio.

Para Chiavenato (2017) la cultura organizacional es un sistema integrado de valores, creencias y comportamientos que da identidad a una organización, influye en sus prácticas y guía la interacción de sus miembros.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2011) la cultura organizacional es un patrón de valores, creencias y suposiciones compartidos que los miembros de una organización desarrollan con el tiempo y que influye en su comportamiento y decisiones. (p. 34)

Para, (Pickett, 2011) la cultura organizacional en el ámbito de la auditoría interna implica los valores y prácticas que afectan la percepción de riesgo, el cumplimiento normativo y la actitud hacia la mejora continua de procesos. (pág. 52)

Finalmente, Albrecht (1988) define la cultura organizacional representa el conjunto de normas, valores y prácticas que determinan cómo las personas trabajan juntas

para alcanzar objetivos comunes, influyendo directamente en la efectividad de procesos como la auditoría interna. (pág. 45)

En conclusión, se puede decir que, la cultura organizacional no solo define la identidad de la empresa, sino que también establece un marco de referencia que influye de manera significativa en la efectividad de la auditoría interna. Una cultura organizacional que promueva valores como la integridad, la comunicación abierta y la cooperación, puede fortalecer los procesos de auditoría, asegurando que se realicen de manera más eficiente y efectiva. Sin embargo, una cultura débil o disfuncional puede entorpecer estos procesos, generando falta de transparencia y reduciendo la eficacia de las auditorías internas.

- **Dimensiones culturales que afectan las organizaciones**

Las dimensiones culturales son como las huellas dactilares de una sociedad, moldeando la forma en que las personas interactúan, piensan y toman decisiones. Estas dimensiones, arraigadas en la historia, valores y creencias de un grupo, tienen un impacto profundo en el funcionamiento de las organizaciones.

De acuerdo con Hofstede (1980) identificó que "las diferencias culturales entre países tienen un impacto significativo en las prácticas organizacionales, especialmente en las áreas de gestión y toma de decisiones" (pág 56).

Geert Hofstede, un destacado investigador en el campo, identificó seis dimensiones clave que ayudan a explicar las diferencias entre las culturas nacionales:

1. **Distancia al Poder:** Refleja la aceptación de la desigualdad en el poder dentro de una sociedad. En culturas con alta distancia al poder, se espera que las jerarquías sean respetadas y que las decisiones se tomen desde arriba. Hofstede (1980)
2. **Individualismo vs. Colectivismo:** Indica el grado en que los individuos se definen y actúan en función de sus propios intereses o de los intereses del grupo. Hofstede (1980)

3. **Masculinidad vs. Feminidad:** Se refiere a la distribución de roles entre géneros. Culturas más masculinas valoran la competitividad, la ambición y el éxito material, mientras que las culturas más femeninas enfatizan la cooperación, la calidad de vida y las relaciones. Hofstede (1980)
4. **Evitación de la Incertidumbre:** Mide el grado de tolerancia a la ambigüedad y a lo desconocido. Culturas con alta evitación de la incertidumbre prefieren reglas claras y procedimientos establecidos. Hofstede (1980)
5. **Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo:** Indica el grado en que una sociedad fomenta la virtud de la paciencia en alcanzar metas a largo plazo.
6. **Indulgencia vs. Restricción:** Refleja el grado en que una sociedad permite la gratificación de los deseos humanos y naturales. Hofstede (1980).

Impacto en las Organizaciones

Estas dimensiones culturales influyen en diversos aspectos de una organización, incluyendo:

- **Estructura organizacional:** Las culturas con alta distancia al poder tienden a tener estructuras jerárquicas más rígidas, mientras que las culturas más individualistas pueden favorecer estructuras más planas y descentralizadas.
- **Comunicación:** Los estilos de comunicación varían según la cultura. En culturas colectivistas, la comunicación suele ser más indirecta y contextualizada, mientras que en culturas individualistas tiende a ser más directa y explícita.
- **Toma de decisiones:** La forma en que se toman las decisiones está influenciada por la cultura. En culturas con alta evitación de la incertidumbre, se prefieren procesos de toma de decisiones más formales y estructurados.
- **Liderazgo:** Los estilos de liderazgo efectivos varían según la cultura. En culturas colectivistas, los líderes suelen ser más paternalistas y orientados a las relaciones, mientras que en culturas individualistas se valoran más los líderes carismáticos y orientados a los resultados.

- **Motivación de los empleados:** Los factores que motivan a los empleados difieren según la cultura. En culturas con alta orientación a largo plazo, los empleados pueden estar más motivados por oportunidades de desarrollo a largo plazo, mientras que, en culturas con alta indulgencia, los empleados pueden estar más motivados por recompensas inmediatas.

En síntesis, las dimensiones culturales son un factor clave a tener en cuenta al analizar y gestionar organizaciones. Al comprender las diferencias culturales, las empresas pueden mejorar su desempeño y construir relaciones más sólidas con sus empleados, clientes y socios comerciales.

Schein (2010) explica que "la cultura organizacional puede entenderse como un patrón de supuestos compartidos que los miembros de una organización aprenden al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna" (pág. 18).

Modelo de los tres niveles de Schein

Schein (2010) explica que "la cultura organizacional se compone de tres niveles: los artefactos visibles, los valores adoptados por la organización y las suposiciones básicas que operan en un nivel inconsciente" (pág. 24).

1. Artefactos:

- Representan el nivel visible de la cultura organizacional. Incluyen aspectos tangibles como el diseño de oficinas, la vestimenta de los empleados, las políticas explícitas, los rituales y las ceremonias. Aunque los artefactos son fácilmente observables, su interpretación puede ser difícil sin comprender los niveles más profundos.

2. Valores compartidos:

- Se refieren a las creencias, normas y estándares explícitamente aceptados que guían el comportamiento dentro de la organización. Estos valores suelen declararse en documentos oficiales como las misiones, visiones y códigos éticos.

3. Suposiciones básicas:

- Constituyen el nivel más profundo e implícito de la cultura. Son creencias inconscientes y tácitas que se dan por sentadas y que moldean cómo los miembros de la organización interpretan el mundo y actúan en él. Estas suposiciones son las más difíciles de cambiar porque a menudo no se cuestionan.

Importancia del modelo de Schein

Este modelo es fundamental para comprender cómo la cultura organizacional afecta la toma de decisiones, los procesos de cambio y las dinámicas de gestión. Así mismo se logra Identificar y trabajar en los artefactos y valores compartidos puede ser un primer paso para abordar las suposiciones básicas, especialmente cuando estas interfieren con la efectividad organizacional.

- **Relación entre cultura organizacional y procesos de control/auditoría**

La relación entre la cultura organizacional y los procesos de control y auditoría ha sido ampliamente discutida por diversos investigadores. Según Schein (2010), los valores y suposiciones básicas que conforman la cultura organizacional impactan directamente en la percepción y ejecución de los procesos de control interno y auditoría.

Estos elementos culturales profundos determinan si dichos procesos son entendidos como herramientas constructivas para la mejora continua o como mecanismos punitivos que generan resistencia. En este sentido, una cultura organizacional bien alineada con los objetivos de auditoría puede aumentar significativamente su eficacia.

Por su parte, Alvesson (2013) señala que las dinámicas culturales subyacentes, como la falta de confianza o el miedo a represalias, pueden dificultar la

implementación de sistemas de control y auditoría. Esta resistencia se origina, en muchos casos, en una discrepancia entre los valores predominantes de la organización y las prácticas de auditoría propuestas.

Por ejemplo, en culturas que promueven la jerarquía rígida y el control excesivo, los procesos de auditoría pueden ser percibidos como una amenaza, mientras que en culturas más orientadas a la transparencia y la colaboración, estas prácticas son vistas como una oportunidad para el aprendizaje organizacional.

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) aportan un enfoque complementario al analizar cómo las dimensiones culturales, como la distancia al poder y el individualismo-colectivismo, influyen en la aceptación y efectividad de los controles internos. En culturas con alta distancia al poder, es más probable que los procesos de auditoría sean impuestos desde la dirección sin consultar a los niveles inferiores, lo que podría generar resistencia. En cambio, en culturas más igualitarias, estos procesos tienden a ser colaborativos, promoviendo un mayor compromiso de los empleados.

Además, el marco COSO (2013) destaca la importancia de alinear los sistemas de control interno con las características culturales de la organización para garantizar su sostenibilidad y aceptación. Según este modelo, los controles internos deben adaptarse a los valores y normas compartidos dentro de la empresa para evitar la disonancia entre las prácticas de auditoría y la cultura organizacional. Esto es particularmente relevante en contextos multiculturales, donde las diferencias culturales pueden generar desafíos adicionales en la implementación de auditorías.

En términos prácticos, comprender la relación entre cultura organizacional y auditoría interna permite diseñar procesos culturalmente sensibles que minimicen la resistencia y mejoren la efectividad. Como explican Meyer y Rowan (1977), las estructuras formales de control en las organizaciones a menudo funcionan como mitos institucionalizados que deben adaptarse a las expectativas culturales para ser plenamente aceptadas. Por lo tanto, una cultura organizacional que fomente la

transparencia y la confianza facilitará la adopción de auditorías y controles internos como herramientas para el fortalecimiento organizacional (Alvesson, 2013).

2.1.2 Auditoría interna

- **Definición**

Para Arens Alvin y James Loebbecke (2010), en su libro Auditoría Un Enfoque Integral; señalan que la auditoría operacional es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia. Al término de una auditoría operacional, es común que la administración espere algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. (pág.5)

En el párrafo anterior los autores señalan que la Auditoría Interna es un proceso de validación que brinda seguridad razonable de las operaciones basándose de los lineamientos establecidos por la Dirección y las Gerencias, con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de los controles para alcanzar el adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, asimismo, como valor agregado de la labor de Auditoría aporta recomendaciones que contribuyan en el mejoramiento de las operaciones.

Para el Instituto de Auditores Internos de España (2013), en su libro Marco Internacional para la práctica Profesional de la Auditoría Interna, señala que la Auditoría Interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

La Auditoría Interna, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (pág.17)

- **Propósito**

Este proceso de auditoría interna se centrará en analizar si el funcionamiento de las distintas áreas de una compañía es el correcto, revisando las operaciones contables, las políticas y los procesos establecidos para proteger los activos del negocio con el fin de comprobar que todo se realiza de forma correcta y así evitar posibles fraudes o sabotajes e incrementar la eficiencia operativa.

El objetivo de la auditoría interna es, por tanto, analizar y optimizar los controles y el desempeño de un negocio. La misión que persigue este proceso es mejorar y proteger el valor de las organizaciones. Rioja (2023)

La auditoría interna es un proceso esencial para garantizar que las operaciones de una empresa se desarrollen de manera eficiente, segura y conforme a las normativas establecidas. Su principal objetivo es verificar la correcta ejecución de las actividades en distintas áreas, especialmente en los aspectos contables y operativos, con el fin de proteger los activos de la organización y prevenir fraudes o sabotajes.

Además, este proceso busca optimizar los controles internos y el desempeño general del negocio, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa y a fortalecer el valor de la empresa. En definitiva, la auditoría interna no solo cumple una función de supervisión y control, sino que también juega un rol clave en la mejora continua y en la maximización de los recursos de la empresa u organización.

- **Principios y estándares internacionales aplicables a la auditoría interna**

La auditoría interna se rige por principios fundamentales que garantizan su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.

Según el Instituto Internacional de Auditores (IIA), estos principios incluyen la integridad, la objetividad, la confidencialidad y la competencia. La integridad asegura que los auditores actúen de forma ética y transparente; la objetividad, que trabajen libres de influencias externas; la confidencialidad, que protejan la información obtenida durante las auditorías; y la competencia, que posean los conocimientos y habilidades requeridos (IIA, 2020). Investigaciones académicas han destacado la importancia de estos principios como la base para una auditoría interna confiable (Morales & Sánchez, 2018).

- **Normas del Marco Internacional para la Práctica Profesional (IPPF)**

El IPPF, desarrollado por el IIA, establece normas específicas para la auditoría interna, divididas en normas de atributos y normas de desempeño. Las normas de atributos incluyen la independencia y objetividad, la competencia profesional y el monitoreo de calidad (IIA, 2020).

Por otro lado, las normas de desempeño destacan la necesidad de una planificación adecuada basada en riesgos, la comunicación efectiva de resultados y el seguimiento de recomendaciones. Este marco es ampliamente reconocido como la referencia internacional para la auditoría interna (Gómez & Pérez, 2019).

- **Código de Ética y Enfoque en Riesgos**

El Código de Ética del IIA complementa las normas del IPPF y refuerza principios éticos como la responsabilidad profesional, la diligencia y la promoción del interés público (IIA, 2020). Además, investigaciones recientes enfatizan que la auditoría interna debe adoptar un enfoque basado en riesgos, concentrándose en áreas críticas para la organización. Este enfoque no solo aumenta la relevancia de la auditoría, sino que también fortalece su contribución estratégica (López et al., 2021).

- **Relación con otras Normativas Internacionales**

Además del IPPF, la auditoría interna se apoya en otros marcos internacionales, como las Normas ISO y el Marco COSO. La ISO 19011, por ejemplo, ofrece directrices para la auditoría de sistemas de gestión, mientras que el Marco COSO proporciona un enfoque estructurado para la gestión de riesgos y el control interno (ISO, 2018; COSO, 2017). Estas normativas complementan las prácticas de la auditoría interna y aseguran una cobertura integral de los riesgos organizacionales.

En conclusión, los principios y estándares internacionales no solo guían la práctica profesional, sino que también potencian el valor agregado que la auditoría interna puede ofrecer a las organizaciones. Este marco normativo, complementado con investigaciones contemporáneas, destaca la importancia de evolucionar continuamente en respuesta a los desafíos emergentes, consolidando a la auditoría interna como una función estratégica clave en la gestión organizacional moderna.

- **Procesos**

La realización de una auditoría interna implica un enfoque sistemático y estructurado para evaluar y valorar la eficacia de los controles internos de una organización, los procesos de gestión de riesgos y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.



Nota: Elaboración propia (2024)

En general, el proceso de auditoría interna es el siguiente:

Planificación: Incluye la definición del alcance y los objetivos de la auditoría, la identificación de las áreas y procesos clave que deben auditarse y la elaboración de un plan y un calendario de auditoría.

Recopilación de información: puede incluir registros financieros, políticas y procedimientos, informes de auditorías anteriores y cualquier otra documentación pertinente. Los auditores internos también pueden realizar entrevistas con el personal para obtener información sobre las operaciones y los controles existentes. Para agilizar este paso, es imprescindible utilizar una lista de comprobación de auditoría interna.

Evaluación de riesgos: Se trata de identificar y priorizar los riesgos potenciales y las áreas de preocupación dentro de los procesos auditados. La evaluación de riesgos de auditoría interna evalúa la probabilidad y el impacto de los riesgos y ayuda a centrar las actividades de auditoría en las áreas de alto riesgo.

Pruebas y análisis: Para evaluar la eficacia de los controles y procesos internos, los auditores internos revisan las transacciones, examinan la documentación justificativa y realizan pruebas por muestreo. Se trata de determinar si los controles funcionan según lo previsto e identificar cualquier debilidad de control o desviación de las políticas y procedimientos establecidos.

Conclusiones y recomendaciones: Los auditores internos recopilan sus conclusiones y documentan las deficiencias de control, los problemas de incumplimiento o las áreas susceptibles de mejora. Además, también pueden ofrecer recomendaciones para resolver los problemas detectados y mejorar la eficacia de los controles y procesos.

Informes: Los auditores internos elaboran un informe en el que resumen los resultados de la auditoría, ponen de relieve los motivos de preocupación y presentan recomendaciones de mejora aplicables. El informe suele compartirse con la dirección y el consejo de administración.

Seguimiento y supervisión: Una vez emitido el informe de auditoría, los auditores internos pueden realizar un seguimiento de la aplicación de sus recomendaciones y supervisar los progresos realizados por la dirección en la resolución de los problemas detectados.

2.1.3 Características organizacionales

Las características organizacionales identificadas en diversas investigaciones subrayan elementos clave que definen el éxito y la adaptabilidad de las organizaciones en entornos dinámicos.

En primer lugar, la **flexibilidad y adaptabilidad** destacan como esenciales para responder a cambios rápidos, donde estructuras flexibles y capacidades dinámicas

permiten una gestión eficiente del conocimiento y la innovación (Felin & Powell, 2016; Purwanto, 2016).

Por otro lado, la **cultura organizacional** actúa como la personalidad de la organización, integrando valores, percepciones y prácticas que fomentan la lealtad y el sentido de pertenencia entre los empleados, impactando positivamente en el desempeño y la identidad corporativa (Cardona Ramos, 2023).

Además, la aplicación de la **gestión científica** según los principios de Frederick Taylor refuerza la importancia de planificar científicamente, capacitar al personal y establecer controles claros en los procesos. Estas prácticas buscan maximizar la eficiencia y la prosperidad tanto de los empleados como de los empleadores (Taylor, citado en UPC, 2023).

Finalmente, se evidencia una tendencia hacia **estructuras organizacionales autogestionadas**, que reducen las jerarquías rígidas y promueven un enfoque colaborativo. Estas estructuras aumentan la agilidad y fomentan la innovación en un contexto de constante cambio (Adler, 2001; Lee & Edmondson, 2017).

Estas características reflejan cómo las organizaciones modernas deben integrar principios de gestión científica, una cultura organizacional sólida y estructuras flexibles para mantenerse competitivas y adaptarse a los desafíos actuales.

- **Elementos estructurales y funcionales de una organización comercial en Nicaragua**

Las organizaciones comerciales en Nicaragua están estructuradas para cumplir con objetivos estratégicos, operativos y normativos, permitiéndoles competir en el mercado y adaptarse a las condiciones locales. En su estructura básica, destacan tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo.

Cada uno desempeña funciones específicas para asegurar la alineación de las metas organizacionales con los recursos disponibles y las exigencias del entorno. Esto incluye una clara distribución de roles que permite la eficiencia en la toma de decisiones y la ejecución de actividades (Bustos Gutiérrez & Condega Aguirre, 2015; Organiza tu Pyme, s.f.).

En el ámbito funcional, las organizaciones comerciales dividen sus operaciones en áreas clave. Entre estas destacan producción y operaciones, donde se gestionan los recursos e inventarios necesarios para la elaboración de productos o servicios, y ventas y mercadeo, encargadas de identificar clientes, segmentar mercados y desarrollar estrategias para la atracción y retención de clientes. Estas áreas son fundamentales para asegurar la competitividad en el mercado y garantizar la sostenibilidad del negocio (Organiza tu Pyme, s.f.; Pérez & Pérez, s.f.).

Complementariamente, las áreas de apoyo, como la gestión administrativa y financiera, juegan un rol crucial en el funcionamiento integral de las organizaciones. La gestión administrativa se centra en la optimización de los recursos, la comunicación interna y la calidad de los procesos, mientras que la gestión financiera asegura el control del flujo de caja, el cumplimiento fiscal y la planificación presupuestaria. Estas funciones son esenciales para la estabilidad y el crecimiento empresarial en un entorno regulado como el nicaragüense (Organiza tu Pyme, s.f.; Bustos Gutiérrez & Condega Aguirre, 2015).

Finalmente, la integración de estas estructuras y funciones depende en gran medida del cumplimiento de los requisitos legales. Las empresas nicaragüenses deben operar dentro del marco normativo que incluye la inscripción en el Registro Mercantil y la obtención del RUC, lo cual no solo asegura la legalidad de las operaciones, sino que también promueve un entorno empresarial transparente y competitivo (Pérez & Pérez, s.f.; Bustos Gutiérrez & Condega Aguirre, 2015).

- **Relación entre estructura organizacional y cultura**

La estructura y la cultura organizacionales están estrechamente relacionadas, ya que ambas determinan cómo se organizan, gestionan y motivan a las personas dentro de una empresa. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de trabajo dentro de una organización. Por otro lado, la cultura organizacional abarca los valores compartidos, las normas y las prácticas que configuran el comportamiento de los miembros de la organización (Daft, 2021).

En primer lugar, la estructura influye directamente en la cultura organizacional, ya que define cómo se establecen las jerarquías y cómo se comunican los empleados. Por ejemplo, una estructura jerárquica con múltiples niveles de supervisión puede fomentar una cultura de formalidad y control, mientras que una estructura horizontal, con menos niveles de autoridad, puede promover una cultura de colaboración y flexibilidad. Además, la forma en que se toman las decisiones, ya sea de manera centralizada o descentralizada, impacta en los valores y creencias predominantes en la organización (Robbins & Judge, 2022).

Por otro lado, la cultura también moldea la estructura organizacional al influir en la manera en que las personas perciben su entorno laboral y responden a las reglas y procedimientos. Una organización con una cultura innovadora tiende a adoptar estructuras más ágiles y menos rígidas, mientras que una cultura conservadora podría preferir estructuras tradicionales para mantener el control y la estabilidad. De esta manera, la interacción entre estructura y cultura crea un sistema dinámico que afecta el rendimiento y la adaptabilidad de la organización (Schein, 2017).

En síntesis, la estructura organizacional proporciona el marco físico y funcional dentro del cual opera la organización, mientras que la cultura actúa como un pegamento intangible que conecta a las personas con los valores y objetivos

compartidos. Entender esta relación es fundamental para diseñar organizaciones efectivas y resilientes en un entorno en constante cambio.

- **Impacto de las características organizacionales en la eficacia de los procesos de auditoría**

El impacto de las características organizacionales en la eficacia de los procesos de auditoría ha sido objeto de análisis en la literatura debido a su relevancia para garantizar una supervisión adecuada y la mejora continua de las operaciones empresariales.

Entre los aspectos organizacionales clave que influyen en los procesos de auditoría se encuentran el tamaño de la empresa, la estructura organizacional, la cultura corporativa, el nivel de tecnificación y la disponibilidad de recursos. Cada uno de estos elementos interactúa de manera dinámica para determinar la capacidad de la organización para identificar riesgos, implementar controles y responder a las recomendaciones de los auditores.

Por ejemplo, el tamaño de la organización puede influir en la complejidad de los procesos de auditoría. Las empresas grandes suelen tener estructuras jerárquicas complejas y un mayor volumen de transacciones, lo que requiere procedimientos de auditoría más sofisticados y un equipo más numeroso y especializado. Por otro lado, en empresas pequeñas, la falta de personal especializado o recursos tecnológicos puede limitar la profundidad de las auditorías, aunque las estructuras más simples faciliten el análisis.

Asimismo, la cultura corporativa desempeña un papel crucial en la eficacia de los procesos de auditoría. Una organización con una cultura de transparencia y compromiso con la mejora continua será más receptiva a las recomendaciones de los auditores, lo que fomenta un ambiente de colaboración. En contraste, culturas donde prevalece la resistencia al cambio o la falta de ética empresarial pueden

dificultar la implementación de medidas correctivas, lo que compromete la efectividad del proceso.

Otro factor importante es el nivel de tecnificación de la empresa. La digitalización y el uso de herramientas avanzadas de análisis de datos han transformado los procesos de auditoría, permitiendo identificar patrones y anomalías con mayor precisión. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías requiere inversiones significativas, capacitación del personal y una visión estratégica alineada con la modernización de la auditoría.

En conclusión, las características organizacionales son determinantes en la eficacia de los procesos de auditoría. La combinación adecuada de recursos, tecnología, estructura y cultura puede maximizar el impacto de la auditoría, convirtiéndola en una herramienta estratégica para la mejora organizacional y la toma de decisiones informada.

2.1.4 Interacción entre cultura y auditoría

La interacción entre cultura organizacional y auditoría es un tema relevante dentro de la gestión empresarial, ya que la cultura organizacional actúa como un marco de referencia que puede facilitar o dificultar los procesos de auditoría. Según la doctrina, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una empresa, que configuran su identidad y afectan el comportamiento de sus miembros. Este aspecto cultural influye significativamente en la aceptación, eficacia y percepción de los procesos de auditoría.

Por ejemplo, una cultura organizacional que fomente la transparencia, la cooperación y la ética tiende a facilitar la implementación de auditorías internas y externas. Estas características permiten una comunicación abierta entre auditores y empleados, lo que reduce la resistencia y mejora la calidad de los datos

recopilados. Además, organizaciones con culturas orientadas a la innovación suelen estar más dispuestas a integrar herramientas tecnológicas en auditoría, favoreciendo procesos más eficientes y precisos (Cardona Ramos, 2023).

Por otro lado, culturas organizacionales rígidas o jerárquicas pueden generar resistencias a la auditoría debido al temor al cambio o al escrutinio. Esto resalta la importancia de desarrollar un entorno donde la auditoría se perciba como un mecanismo de mejora continua en lugar de una herramienta punitiva. En este sentido, las auditorías deben adaptarse a la dinámica cultural de cada empresa para ser efectivas, considerando factores como el nivel de autonomía de los empleados y la confianza mutua entre los distintos niveles organizacionales (Díaz Cánepa, 2016).

Asimismo, en un contexto globalizado, las diferencias culturales entre las filiales internacionales de una misma organización pueden presentar desafíos adicionales en los procesos de auditoría. Es crucial que los auditores comprendan y respeten las particularidades culturales de cada región, implementando estrategias que promuevan la adaptación y aceptación de los procesos en contextos diversos (Martínez Crespo & Giraldo Marín, 2012).

- **Influencia de la cultura organizacional en la percepción y efectividad de la auditoría interna**

La influencia de la cultura organizacional en la percepción y efectividad de la auditoría interna ha sido analizada por diversos investigadores, destacando su papel central en la alineación de procesos y la obtención de resultados significativos en la gestión organizacional. La cultura organizacional puede afectar directamente cómo los empleados y directivos perciben las auditorías internas y cómo implementan las recomendaciones derivadas de ellas, impactando en última instancia la capacidad de la organización para gestionar riesgos y cumplir objetivos estratégicos (Crowe, s.f.; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s.f.).

En un entorno donde la auditoría interna está orientada a mejorar los procesos organizacionales, una cultura que valore la transparencia y la mejora continua fomenta una mayor receptividad hacia los hallazgos de auditoría. Esto permite que las recomendaciones sean implementadas de manera eficiente, reduciendo la posibilidad de fraudes y asegurando el cumplimiento normativo. Además, la auditoría interna no solo evalúa controles y procedimientos, sino que también analiza la cohesión y el trabajo en equipo, elementos clave de la cultura organizacional que pueden influir en los resultados generales de la auditoría (Crowe, s.f.; Laflai, s.f.).

Por otro lado, una cultura organizacional débil, caracterizada por la falta de comunicación o resistencia al cambio, puede disminuir la efectividad de las auditorías internas. Si los líderes organizacionales no están comprometidos con las mejoras sugeridas o si existe una percepción negativa hacia el proceso de auditoría, se pueden generar retrasos en la implementación de cambios críticos o incluso ignorar hallazgos importantes (Crowe, s.f.; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s.f.).

Es crucial que los auditores internos desarrollen habilidades para entender y trabajar dentro de diferentes contextos culturales. Según los investigadores, la integración de herramientas como el análisis de causa raíz y el uso de tecnologías avanzadas para el seguimiento de procesos son estrategias efectivas para abordar los desafíos culturales y garantizar una auditoría efectiva. Estas prácticas ayudan a identificar problemas recurrentes y a diseñar soluciones personalizadas que refuercen tanto la cultura como los controles internos (Laflai, s.f.; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s.f.).

En conclusión, la cultura organizacional desempeña un papel determinante en la percepción y efectividad de las auditorías internas. Una cultura alineada con principios de integridad, mejora continua y colaboración fortalece los procesos de auditoría, mientras que una cultura resistente o disfuncional puede limitar su

impacto. Por tanto, la auditoría debe incluir el análisis cultural como parte de sus evaluaciones estratégicas para maximizar su contribución a los objetivos de la organización (Crowe, s.f.; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s.f.; Laflai, s.f.).

- **Impacto de factores culturales en la comunicación y toma de decisiones en auditorías**

La cultura organizacional influye directamente en cómo se toman las decisiones y se gestiona la información dentro de una empresa, especialmente en contextos multiculturales. Los valores y creencias que definen la cultura de una organización determinan cómo se interpretan las normativas, se resuelven los conflictos y cómo se comunica la información crítica en procesos como la auditoría (García, 2008; Abriendo Mercados, s.f.).

La cultura afecta la forma en que se percibe la autoridad y la jerarquía dentro de una organización. En culturas más jerárquicas, la toma de decisiones puede ser más centralizada, lo que podría ralentizar los procesos de auditoría debido a la necesidad de consultar varias capas de la organización antes de llegar a una conclusión. Por el contrario, en culturas con estructuras más horizontales, las decisiones pueden tomarse de manera más rápida y flexible, lo que puede aumentar la eficiencia de la auditoría (Triunfa Emprendiendo, s.f.; Abriendo Mercados, s.f.).

Además, la manera en que se comunica la información también varía según la cultura. En algunas culturas, se valora la comunicación directa y abierta, lo que facilita un flujo claro de información durante las auditorías, mientras que en otras culturas se prefiere una comunicación más indirecta, lo que puede generar malentendidos o falta de claridad. La capacidad de los auditores para adaptarse a estas diferencias culturales, y la sensibilidad cultural en la comunicación, puede tener un gran impacto en la efectividad de la auditoría (García, 2008; Abriendo Mercados, s.f.).

Para que los auditores sean eficaces en contextos multiculturales, deben estar conscientes de estos factores culturales y ser capaces de adaptar sus enfoques. Comprender las normas de comunicación y toma de decisiones dentro de la cultura de la organización es fundamental para garantizar que la auditoría sea no solo efectiva, sino también respetuosa de las diferencias culturales (Triunfa Emprendiendo, s.f.; Abriendo Mercados, s.f.).

2.2. Marco Legal

Antes de proceder a expresar sobre las normas concretas existentes en la legislación nicaragüense, es importante hablar sobre la base constitucional, es decir exponer lo establecido por la constitución política sobre la economía nacional.

✓ Constitución Política de Nicaragua

La carta magna, en el Título VI capítulo I, en su artículo 99 expone: "...El Banco Central es el ente estatal regulador del sistema monetario. Los bancos estatales y otras instituciones financieras del Estado serán instrumentos financieros de fomento, inversión y desarrollo y diversificarán sus créditos con énfasis en los pequeños y medianos productores. Le corresponde al Estado garantizar su existencia y funcionamiento de manera irrenunciable.

El Estado garantiza la libertad de empresa y el establecimiento de bancos y otras instituciones financieras, privadas y estatales que se regirán conforme las leyes de la materia, los que serán supervisados, regulados y fiscalizados por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. Las actividades de comercio exterior, seguros y reaseguros estatales y privados serán reguladas por la ley." (Constitución Política de Nicaragua, 2014, con sus reformas adicionales 2024)

El artículo 99 de la Constitución de Nicaragua establece al Banco Central como el ente regulador del sistema monetario, garantizando su existencia y funcionamiento de manera irrenunciable, lo que resalta su papel estratégico en la estabilidad económica y financiera del país.

Además, define a los bancos estatales y otras instituciones financieras públicas como herramientas de fomento al desarrollo, orientando sus créditos con prioridad hacia pequeños y medianos productores, lo que refleja un enfoque inclusivo para fortalecer sectores económicamente vulnerables.

Paralelamente, el artículo garantiza la libertad de empresa y permite el establecimiento de instituciones financieras, tanto públicas como privadas, promoviendo la libre competencia dentro de un marco regulatorio supervisado por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).

Asimismo, regula actividades como el comercio exterior y los seguros, asegurando que estas se rijan por leyes específicas que promuevan transparencia, estabilidad y seguridad jurídica en el sistema financiero. Este marco constitucional busca equilibrar el papel del Estado y el sector privado, fomentando un sistema financiero inclusivo, competitivo y regulado.

✓ **Código de Comercio Nicaragua**

El Código de Comercio de Nicaragua no regula específicamente las instituciones de microfinanzas, ya que estas son una categoría particular dentro del sistema financiero que se encuentra más directamente regulada por otras normativas específicas, como la Ley Fomento y Regulación de las Microfinanzas (Ley N.º 769) y la supervisión de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). Sin embargo, el Código de Comercio establece principios generales aplicables a las empresas comerciales, que también se extienden a las microfinancieras en cuanto a su constitución, operación y relaciones contractuales.

Principales disposiciones del Código de Comercio aplicables:

1. Constitución y Registro:

Las instituciones de microfinanzas deben constituirse como sociedades mercantiles, reguladas por el Código de Comercio. Esto implica que deben registrarse en el Registro Público Mercantil, inscribir sus estatutos y cumplir con los requisitos establecidos para las sociedades comerciales, como el capital social mínimo y la conformación de una junta directiva.

2. Contratos Comerciales:

El Código regula los contratos que las microfinancieras celebran, como préstamos, garantías y demás operaciones financieras. Estas relaciones deben formalizarse cumpliendo con los requisitos legales, asegurando la transparencia y la claridad en las condiciones pactadas con los clientes.

3. Regulación de Actividades Comerciales:

Aunque las microfinancieras tienen un enfoque financiero, al ser empresas también deben respetar las disposiciones generales del comercio, incluyendo la rendición de cuentas, la teneduría de libros contables, y la inscripción en el Registro de Contribuyentes.

4. Protección de los Derechos de los Consumidores:

Aunque no es competencia exclusiva del Código de Comercio, las actividades comerciales de las microfinancieras deben alinearse con la legislación que protege a los consumidores, especialmente en lo relacionado con la claridad de las tasas de interés y las condiciones de los contratos.

En resumen, el Código de Comercio proporciona el marco general para la constitución y operación de las instituciones de microfinanzas como sociedades mercantiles. Sin embargo, su regulación específica se encuentra en normativas como la Ley N.º 769 y las disposiciones de la CONAMI, que establecen los requisitos

adicionales en cuanto a operaciones, licencias y supervisión del sector microfinanciera.

✓ **Ley N° 769, Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas**

La Ley N° 769 de Nicaragua, conocida como Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, regula las actividades de microfinanzas en el país. Esta ley fue aprobada el 9 de junio de 2011 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial, el 11 de julio del mismo año. Con reformas del año 2023.

La ley establece que las Instituciones de Microfinanzas (IMF) deben estar sujetas a la regulación y supervisión de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). La CONAMI es un ente autónomo del Estado que se encarga de:

- Autorizar el registro y funcionamiento de las IMF.
- Fomentar, regular, supervisar y fortalecer las actividades de microfinanzas.
- Promover la transparencia en las operaciones y la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros.

Ámbito de aplicación artículo 1: La presente Ley tiene por objeto el fomento y la regulación de las actividades de microfinanzas, a fin de estimular el desarrollo económico de los sectores de bajos ingresos del país.

Asimismo, la presente Ley regula el registro, autorización para operar, funcionamiento y supervisión de las Instituciones de Microfinanzas legalmente constituidas como personas jurídicas de carácter mercantil. (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023)

Artículo 4 definiciones

CONAMI: Comisión Nacional de Microfinanzas, constituida por esta Ley como órgano regulador y supervisor de las Instituciones de Microfinanzas. En lo sucesivo de la presente Ley podrá denominarse “CONAMI”. (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023).

FOPROMI: Fondo de Promoción de las Microfinanzas. El FOPROMI tendrá como única función la promoción de las microfinanzas a través de las actividades indicadas en la presente Ley y no podrá conceder recursos monetarios para que éstos sean intermediados por las IMF registradas o no en la CONAMI. En lo sucesivo de la presente Ley podrá denominarse "FOPROMI". (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023).

IMF: Instituciones de Microfinanzas. Toda persona jurídica de carácter mercantil, que se dedique de alguna manera al otorgamiento de microcrédito o la prestación de otros servicios financieros y no financieros complementarios, con fondos propios o intermediados. Las IMF podrán ser clasificadas por categorías, según norma emitida por el Consejo Directivo de la CONAMI para tal efecto. En lo sucesivo de la presente Ley podrán denominarse "IMF". (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023).

Intermediación de Microcrédito: Actividad que realizan las IMF, consistente en captar recursos de instituciones financieras mercantiles o de desarrollo, nacionales o extranjeras, bajo cualquier modalidad, o mediante otros medios lícitos, para su posterior colocación o inversión en operaciones de microfinanzas. (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023).

Microcrédito: Créditos de pequeño monto, hasta por un máximo equivalente a diez veces el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita del país, destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, vivienda y servicios, así como préstamos personales o de consumo, entre otros; otorgados a personas naturales o jurídicas que actúan de manera individual o colectiva, con negocios propios o interés de iniciarlos, y que serán devueltos principalmente con el producto de la venta de bienes y servicios del mismo. Estos créditos son otorgados utilizando metodologías crediticias especializadas para evaluar y determinar la voluntad y capacidad de pago del potencial cliente. (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023).

Microfinanzas: Es el conjunto de actividades orientadas a la prestación de servicios financieros y no financieros complementarios, para atender de manera sostenible a los segmentos de población de menores ingresos, en forma individual o colectiva, con el propósito de su inclusión económica y social como sujetos activos, mediante el desarrollo de actividades generadoras de ingresos que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones de vida, procurando la equidad de género. (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, 2011, con reformas del 2023)

✓ **Ley N° 842, Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias**

La microfinanciera Rapidito CA\$H, al ser una institución que ofrece servicios financieros a personas consumidoras y usuarias, está directamente relacionada con la Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias (Ley N.º 842) de Nicaragua. Esta ley establece principios y obligaciones para garantizar un trato justo, la transparencia en las transacciones y la protección de los derechos de quienes adquieren bienes y servicios, incluidos los financieros.

Artículo 2 **Ámbito de aplicación:** Están sujetos a las disposiciones de esta Ley, todos los actos jurídicos bajo la relación de consumo o en una etapa preliminar a esta, dentro del territorio nacional; se aplicará a todas las personas proveedoras, se trate de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. También se considerarán consumidoras o usuarias a microempresas cuando éstas evidencien una situación de asimetría informativa con las personas proveedoras respecto de aquellos bienes o servicios que no formen parte del giro propio del negocio.

En primer lugar, la Ley N.º 842 exige que las instituciones financieras brinden a sus clientes información clara, precisa y completa sobre las condiciones de los servicios ofrecidos. Esto incluye detallar las tasas de interés, comisiones, recargos y cualquier otro costo asociado a los créditos, así como los términos y condiciones

contractuales. Además, Rapidito CA\$H debe garantizar que sus contratos sean escritos y fáciles de entender, evitando el uso de lenguaje técnico o cláusulas ambiguas que puedan generar confusión.

Asimismo, la ley prohíbe las prácticas abusivas en las operaciones comerciales, como la imposición de cláusulas contractuales desproporcionadas, cobros indebidos o incrementos arbitrarios en las tasas de interés. Rapidito CA\$H debe evitar este tipo de prácticas y asegurarse de que sus clientes tengan acceso a términos de crédito justos y transparentes. Además, la publicidad que emite la microfinanciera debe ser veraz y no generar expectativas que no puedan ser cumplidas, cumpliendo con las disposiciones del artículo 9 de la ley.

Otro aspecto importante es el derecho de los clientes a presentar reclamos y recibir una solución efectiva. Rapidito CA\$H está obligada a contar con mecanismos internos que permitan recibir, tramitar y resolver las quejas de sus usuarios. Si los clientes consideran que no se ha resuelto su problema de manera adecuada, pueden acudir al Instituto Nacional de Defensa de los Consumidores (INDEC) o incluso recurrir a instancias judiciales.

Por último, la ley protege la confidencialidad de los datos personales de los usuarios. Rapidito CA\$H debe garantizar que toda la información personal y crediticia de sus clientes sea manejada de forma segura y no se divulgue sin autorización. En caso de incumplimiento de estas disposiciones, la microfinanciera puede enfrentarse a sanciones administrativas, que incluyen multas, suspensión de actividades o la obligación de realizar rectificaciones.

En conclusión, la relación de Rapidito CA\$H con la Ley N.º 842 se basa en la obligación de garantizar un trato justo y transparente a sus clientes, respetar sus derechos como consumidores y operar dentro de un marco ético y legal. El cumplimiento de esta ley no solo protege a los usuarios, sino que también fortalece la confianza y reputación de la microfinanciera.

✓ **Resolución N° CD-CONAMI-007-01ABR15-2013. Norma de Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas**

Objetivo: Esta normativa proporciona lineamientos esenciales para la implementación y monitoreo de sistemas de auditoría interna en las instituciones de microfinanzas. Su propósito es fortalecer los controles internos mediante auditorías que evalúen de forma continua la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Aspectos generales: Entre los aspectos más relevantes, se destacan las responsabilidades del auditor interno, la planificación y ejecución de auditorías periódicas, y la elaboración de informes regulares dirigidos a la Junta Directiva, asegurando una supervisión adecuada y el cumplimiento normativo.

✓ **Resolución N° CD-CONAMI-008-02ABR15-2013 Norma sobre Auditoría Externa para Instituciones de Microfinanzas**

La resolución establece los estándares y requisitos que deben cumplir las auditorías externas en las instituciones de microfinanzas. Su enfoque principal es garantizar la independencia, objetividad y transparencia en la evaluación externa de las operaciones financieras y administrativas. Los auditores externos deben cumplir con requisitos específicos y presentar informes detallados que incluyan observaciones sobre los sistemas de control y recomendaciones para mejorar la gestión organizacional.

✓ **Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas – ANEXOS II**

Los Anexos II complementan la normativa sobre auditoría interna con herramientas técnicas y prácticas. En ellos se incluyen modelos de informes, formatos de evaluación y guías para facilitar el trabajo de los auditores internos. Además, los anexos proporcionan criterios adicionales para la evaluación de riesgos y la

implementación de controles internos eficaces, fortaleciendo así los mecanismos de supervisión interna en las instituciones de microfinanzas.

✓ **Resolución N° CD-CONAMI-008-01JUN30-2014. Reforma del Artículo 12 de la Norma de Auditoría Interna**

Esta reforma introduce modificaciones clave al artículo 12 de la Norma de Auditoría Interna, enfocándose en la mejora de los informes de auditoría. Los cambios incluyen nuevos requisitos sobre la frecuencia y el contenido de los reportes, con el objetivo de garantizar mayor transparencia y rendición de cuentas. Esta actualización refuerza la importancia de las auditorías internas como herramienta esencial para identificar y mitigar riesgos operativos y financieros dentro de las instituciones de microfinanzas.

2.3. Marco contextual

La cultura organizacional es un elemento esencial que define el comportamiento, los valores y las normas dentro de una empresa, impactando directamente en los procesos internos, como la auditoría interna. En el contexto de Rapidito CA\$H, una empresa ubicada en Managua, Nicaragua, que opera en el sector financiero, la comprensión de su cultura organizacional y su influencia en la auditoría interna se vuelve fundamental para garantizar la eficiencia y la transparencia en sus operaciones. Este marco contextual analiza las características específicas de esta interrelación durante el II semestre del año 2024.

Rapidito CA\$H es una sociedad Financiera constituida bajo las Leyes de la República de Nicaragua con Capital Privado, es una Micro-Financiera orientada al sector comercial emergente y de pequeños comerciantes. Teniendo como **Misión** Contribuir al desarrollo económico de pequeños y medianos empresarios llevando el dinero hasta la puerta de su casa, donde nuestro principal interés es garantizar

seguridad y confianza, y su Vision ser una institución financiera comprometida con sus clientes, solida, eficiente, en constante crecimiento.

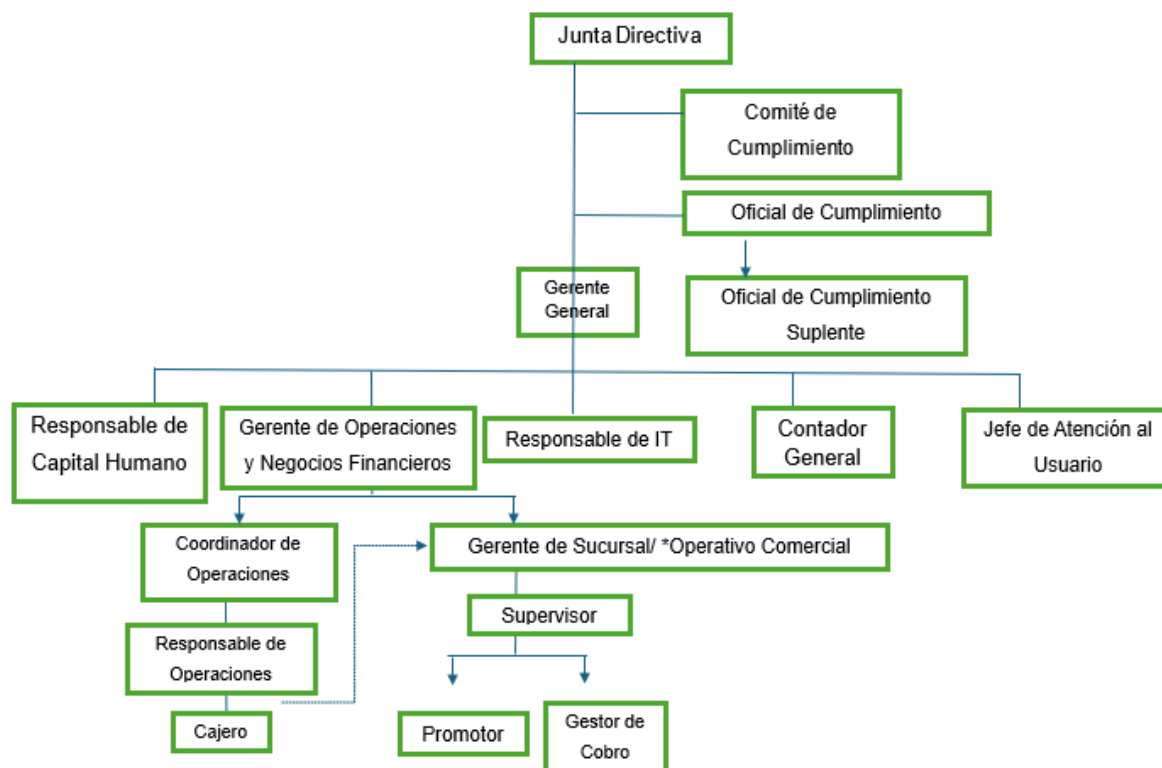
Teniendo como valores

- Integridad, Liderazgo, Respeto
- Responsabilidad, Transparencia, Honestidad
- Calidad, Lealtad y Disciplina

Rapidito CA\$H es una empresa dedicada a ofrecer servicios financieros rápidos, enfocándose principalmente en microcréditos y otros productos financieros destinados a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes. Fundada hace más de una década, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en el mercado nicaragüense gracias a su enfoque en la rapidez y la atención personalizada. La organización se caracteriza por tener una estructura jerárquica y un fuerte enfoque en la adaptabilidad para responder a los cambios en el entorno financiero. La cultura organizacional de Rapidito CA\$H se fundamenta en principios como la responsabilidad, la agilidad y la orientación al cliente.

Managua, como capital de Nicaragua, representa un entorno competitivo para las empresas financieras. Durante el II semestre de 2024, factores económicos, políticos y sociales influyen en el desempeño de las empresas. Rapidito CA\$H opera con 31 colaboradores a nivel nacional operando en 5 sucursales ubicadas en Managua, Masaya, Jinotega, Matagalpa y Estelí. Dedicados al otorgamiento de Crédito para capital de trabajo y activo fijo, horario de atención de lunes a viernes de 8:30 am a 5:30 pm y los sábados de 8:30 a 12:00 MD, en un mercado caracterizado por una alta demanda de soluciones financieras accesibles, lo que requiere una cultura organizacional alineada con la eficiencia operativa y la mejora continua.

Estructura de Rapidito CA\$H



Nota: Elaboración Propia (2024)

La cultura organizacional puede ser un factor determinante en el éxito o el fracaso de los procesos de auditoría interna. Una cultura que fomente la transparencia, la comunicación abierta y el compromiso facilitará la implementación de controles efectivos y la identificación temprana de riesgos. Por el contrario, una cultura organizacional con deficiencias podría generar obstáculos significativos, como la falta de cooperación entre los departamentos o la resistencia al cambio.

Este marco contextual establece la importancia de analizar la influencia de la cultura organizacional en la auditoría interna de Rapidito CA\$H durante el II semestre de 2024. Comprender esta relación es esencial para proponer estrategias que fortalezcan los procesos internos y contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.

CAPÍTULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO

Según Tamayo y Tamayo (2004), el diseño metodológico es la fase en la que se planifica cómo se va a llevar a cabo la investigación. Este diseño implica definir claramente los pasos y métodos que se emplearán para alcanzar los objetivos del estudio.

El diseño metodológico es un plan que detalla cómo se llevará a cabo la investigación. Incluye las estrategias y procedimientos a seguir, el tipo de investigación, y cómo se recogerán y analizarán los datos. Esto asegura que los resultados sean claros y relevantes.

3.1 Tipo de Estudio

La presente investigación se ejecuta como un estudio descriptivo el estudio busca describir y analizar cómo los factores culturales organizacionales impactan la efectividad de la auditoría interna (descriptivo) y, a su vez, establecer las relaciones de causa y efecto entre la cultura organizacional y los procesos de auditoría (explicativo).

3.2 Tipo de enfoque

(Hernández, 2017, p.76). El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar. Los enfoques se dividen en:

3.2.1 Enfoque cualitativo

Un enfoque cualitativo permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. (Hernández, 2017, p.76). A partir de ideas y opiniones sobre un

determinado asunto, se abre el análisis no estadístico de los datos, que luego son interpretados de una forma subjetiva pero lógica y fundamentada.

3.3 Tipo de investigación

Determinando que lo primordial de este trabajo investigativo es analizar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de la auditoría interna en la empresa Rapidito CA\$H de Managua, se considera que esta investigación constituye un estudio de tipo explicativa con enfoque cualitativo.

El tipo de investigación del presente trabajo es:

- **Explicativa:** tiene como objetivo principal determinar las causas de los fenómenos observados, analizando por qué ocurren y en qué condiciones se presentan. Este enfoque se centra en identificar las relaciones de causa-efecto entre las variables. En el caso del presente estudio, se busca explicar cómo los factores de la cultura organizacional influyen en la efectividad de la auditoría interna, profundizando en los elementos que potencian o limitan los procesos de control dentro de la empresa Rapidito CA\$H.
- Según Méndez (2003), este tipo de investigación es útil para comprender fenómenos complejos, dado que no se limita a describirlos o relacionarlos, sino que busca proporcionar una comprensión completa de su naturaleza y dinámica.

La investigación es cualitativa, para el desarrollo de este trabajo con este enfoque permite una comprensión integral del problema, combinando análisis teórico para generar conclusiones aplicables a la realidad organizacional de Rapidito CA\$H, así mismo sus debidas recomendaciones.

3.4 Universo y población

3.4.1. Universo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el término universo es utilizado de manera similar al de población en la investigación. El universo se refiere al conjunto total de elementos o unidades (personas, objetos o eventos) que poseen características comunes y que son de interés para el estudio. Este conjunto puede ser finito o infinito, dependiendo del contexto.

3.4.2. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población en una investigación es el conjunto total de casos que concuerdan con una serie de especificaciones o características comunes y que son de interés para el investigador. Este conjunto de individuos, objetos o fenómenos comparte ciertos atributos o propiedades que los hacen relevantes para el estudio.

La investigación planteada se enfoca en las problemáticas identificadas dentro del área financiera. En este contexto, se ha aplicado un enfoque de muestreo no probabilístico intencional, tomando como población de estudio a la empresa Rapidito CA\$H de Managua, se limita exclusivamente a esta organización y no incluye a otras empresas del sector comercial en Nicaragua.

3.4.3 Selección de muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Méndez, 2012, p. 231)

La población de este estudio se determina finita y la componen dos miembros y colaboradores de la empresa ubicada en la ciudad de Managua. Cabe mencionar que la población pasa a ser muestra porque son dos personas las que manejan la información requerida. En determinación de la muestra de estudio se usó un muestreo no probabilístico, dado que los que componen su población no han sido elegidas al azar, esto debido a la relevancia del cargo que desempeñan en la microfinanciera Rapidito CA\$H.

3.5 Métodos y técnicas de recolección de datos

3.5.1 Método

Método deductivo

Consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Méndez, 2012, p. 233).

3.6 Técnicas de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

(Méndez, 2012, p. 233) Se utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información: encuestas, entrevistas, observación y análisis de contenido (revisión documental). Para el desarrollo de la investigación, fue necesaria la aplicación de varias técnicas entre ellas se tiene:

- **Técnica de la observación**

Es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Méndez, 2012, p. 234)

- **Técnica de la entrevista**

Según Ruiz, la entrevista es una de las técnicas más usadas para la obtención de información con diferentes finalidades. (2008, pág. 112). Esta puede definirse como la interacción entre dos personas (entrevistador– entrevistado) en donde el entrevistador debe considerar ciertas características que la identifican como una metodología abierta flexible y dinámica en donde él informante o entrevistado se sienta en un clima de confianza que le permita expresarse libremente de manera que el entrevistador se apropie de la información requerida si ningún perjuicio ni perjuicio del entrevistador.

En base a esta información antes de la entrevista se preparó un guía de preguntas acerca del tema central de la investigación para orientar al entrevistado en como iba a ir dirigida dicha entrevista. Se realizó preguntas abiertas puesto que los entrevistados debía expresar sus opiniones y/o matizar sus respuestas y se les aplico a dos funcionarios de la micro financiera de Rapidito CA\$H

- **Técnica de revisión documental**

La revisión documental “Es la revisión de contenido, método mediante el cual el investigador estudia un texto escrito (libros, testimonio, sentencias, expedientes clínicos, judiciales, contratos, películas, pinturas, etc.), o cualquier documento elaborado por sujetos de investigación en el cual se expresan ideas o estilo de vida, costumbres, creencias, aplicación de leyes, etc.” Hernández. (2008, pág. 620) “Una característica propia de este método es que el documento en sí carece de vinculación directa con el autor, se puede estudiar al margen del proceso de que le dio origen o estableciendo el nexo con su fuente”.

Para llevar a cabo el análisis de cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de la auditoría interna en la empresa Rapidito CA\$H de Managua en el periodo del II semestre 2024, se emplearon diferentes fuentes de información.

3.7 Procedimiento de información

La selección de las técnicas del análisis de la investigación, se definió partiendo de la temática y los agentes involucrados, permitiendo sondear en cada uno de ellos, los aspectos necesarios que han brindado salida al estudio y se haga buena interpretación y análisis de resultados, asimismo brindar recomendaciones que permitan el mejoramiento de los procesos investigativos. La técnica que se utilizó en la presente investigación fue: La reducción de los datos y el análisis del contenido.

Reducción de los datos

Una vez recopilada toda la información necesaria, se relacionó con elementos teóricos, para establecer unidades que permitieron la categorización y codificación de los datos obtenidos desde los escenarios reales, en los cuales se ha sustentado este estudio.

Análisis de contenido

El análisis de contenido trata de descubrir los significados de un documento, éste puede ser textual, la transcripción de una entrevista, una historia de vida, un libro o material audiovisual, entre otros. El propósito es poner de manifiesto los significados, tanto los manifiestos como los latentes, ya para eso clasifica y codifica los diferentes elementos en categorías que representen más claramente el sentido.

La segunda técnica de análisis que se utilizó en la presente investigación, se dividió en dos etapas:

Análisis previo

- En primer lugar, se trató de familiarizarse con el contenido de la cultura organizacional en la auditoría interna Rapidito CA\$H, luego surgieron interrogantes sobre el tema, poco a poco la lectura se hizo cada vez con más precisión y aparecieron algunas hipótesis de trabajo.

- **Preparación del material:** Los documentos se desglosan en unidades de significación que son clasificadas en categorías. Esta idea se puede subdividir en tres:
- **Constitución del corpus:** dado que es un aspecto importante en las investigaciones lingüísticas. Se refiere a la recopilación de materiales lingüísticos o no, que se utilizan como base para el estudio. se concretó el conjunto de textos, documentos que se iban a analizar, como primer punto.
- **Transcripción:** Una vez reunidos los textos a analizar, se procedió a transcribir y hacer las anotaciones correspondientes que consisten en las opiniones de expertos en la materia, los diferentes puntos de vista sobre el tema, las entrevistas que se realizaron, entre otros.
- **Elección del procedimiento de tratamiento:** y por último se utilizó el procedimiento tradicional. El procedimiento tradicional, consiste en el desglose del contenido, la agrupación en temas y la identificación de categorías y subcategorías.

Bibliográfica

La aplicación de esta fuente permitió observar y recopilar la literatura existente sobre el tema que se va a investigar, haciendo una revisión bibliográfica que permita obtener los conceptos básicos necesarios en la aplicación del presente trabajo de investigación. Esta técnica fue de utilidad para obtener información Bibliográfica de libros, revistas documentos soporte, esenciales para el desarrollo del marco teórico.

CAPÍTULO IV.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente estudio tiene como propósito fundamental analizar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de la auditoría interna en la empresa Rapidito CA\$H de Managua en el periodo del II semestre 2024. Con este análisis se pretende identificar los factores que influyen en la cultura organizacional en los procesos de control y auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H de Managua.

Por lo cual se averiguaron las características organizacionales en empresas del sector comercial en Nicaragua y su relación con los procesos de auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H de Managua.

Para dar respuesta a los objetivos planteados se tomó en cuenta las entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa, siendo el resultado el siguiente:

Primer Objetivo

Identificar los factores que influyen en la cultura organizacional en los procesos de control y auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H de Managua

La teoría sobre los factores en la cultura organizacional sostiene que esta está compuesta por diferentes niveles y elementos que interactúan para definir cómo una organización funciona y responde a su entorno. Según Schein (2010), la cultura organizacional se estructura en tres niveles: los artefactos visibles, que incluyen aspectos tangibles como diseño de oficinas, políticas y rituales; los valores compartidos, que representan las creencias y normas que guían el comportamiento dentro de la organización; y las suposiciones básicas, que son las creencias implícitas y fundamentales que rara vez se cuestionan. Este modelo es fundamental para comprender las dinámicas internas y los factores que afectan la efectividad de los procesos organizacionales.

Además, las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1980) destacan cómo las diferencias culturales pueden impactar en las prácticas organizacionales. Estas dimensiones incluyen la distancia al poder, que mide cómo se percibe la distribución de autoridad en una organización; el individualismo versus colectivismo, que refleja el grado en que las personas priorizan los objetivos individuales frente a los del grupo; y la evitación de la incertidumbre, que evalúa cómo las organizaciones manejan la ambigüedad y los riesgos. Estas dimensiones ayudan a identificar cómo se forman las culturas organizacionales y cómo estas influyen en la implementación de controles internos y auditorías.

La relación entre cultura organizacional y auditoría interna también es destacada en la literatura. Schein (2010) argumenta que los valores y suposiciones culturales impactan directamente en la percepción y ejecución de los procesos de control. Una cultura alineada con la transparencia y el cumplimiento normativo fomenta una auditoría interna más efectiva, mientras que culturas caracterizadas por la resistencia al cambio o la desconfianza hacia el control externo pueden limitar su impacto. Por otro lado, el marco COSO (2013) enfatiza la importancia de alinear los sistemas de control interno con las características culturales de la organización para garantizar su sostenibilidad y aceptación.

En síntesis, la teoría subraya que la cultura organizacional no solo define la identidad de una empresa, sino que también actúa como un factor clave en la efectividad de los procesos de auditoría interna y control. Comprender y trabajar en los valores, artefactos y suposiciones que componen esta cultura es esencial para implementar estrategias de mejora que optimicen la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.

Rapidito CA\$H cuenta con una estructura jerárquica que incluye niveles estratégicos, tácticos y operativos, diseñada para alinear sus objetivos estratégicos con los recursos disponibles. La empresa opera con 31 colaboradores distribuidos

en cinco sucursales en Nicaragua, enfocándose en la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

La cultura organizacional de Rapidito CA\$H se describe como evolutiva, con esfuerzos claros para promover el compromiso, la integridad y la transparencia en sus operaciones. Los valores predominantes incluyen respeto, liderazgo, responsabilidad, transparencia y honestidad. Estos valores están alineados con la misión de la empresa de ofrecer un servicio al cliente de calidad, lo que refleja un enfoque en la mejora continua y la automatización de procesos.

Además, se estima que aproximadamente el 70% de los colaboradores están alineados con las políticas y procedimientos establecidos, aunque el restante 30% requiere seguimiento debido a omisiones o resistencia al cambio, lo que representa un área de mejora crucial para garantizar la uniformidad en la implementación de controles internos.

La **comunicación interna** es otro factor clave que influye en la cultura organizacional. Una comunicación clara y abierta entre los diferentes niveles y departamentos de la empresa facilita la cooperación y reduce las posibles resistencias al cambio. En Rapidito CA\$H, contar con canales de comunicación efectivos asegura que los colaboradores comprendan la importancia de las auditorías internas como herramientas de mejora continua y no como mecanismos punitivos.

La organización implementa diversas prácticas que fomentan la transparencia, como reuniones semanales para proporcionar retroalimentación, el reconocimiento a colaboradores destacados a través de premiaciones, capacitaciones constantes sobre reglamentos internos y códigos de ética, y encuestas de clima organizacional para recoger propuestas de mejora. También se han implementado canales de comunicación abiertos, como la política de "puerta abierta" y un sistema de reportes anónimos para tratar casos de fraude o abuso de autoridad.

El **liderazgo y compromiso de la alta dirección** también son determinantes en el fortalecimiento de la cultura organizacional. La dirección de Rapidito CA\$H establece un ejemplo claro al priorizar la transparencia, el cumplimiento normativo y la mejora continua. Este liderazgo influye directamente en la actitud de los empleados hacia los procesos de auditoría interna, generando un entorno más receptivo y colaborativo.

La **formación y capacitación del personal** son esenciales para garantizar que los colaboradores comprendan la relevancia de los procesos de control interno. Rapidito CA\$H se enfoca en capacitar continuamente a su equipo en normativas, controles internos y auditoría, lo que fomenta una cultura de aprendizaje constante. Este enfoque permite a los empleados desarrollar habilidades que mejoran su desempeño y contribuyen a la efectividad de los procesos de auditoría.

Además, la **adaptabilidad y flexibilidad** de la empresa son factores críticos en su cultura organizacional. Rapidito CA\$H opera en un entorno financiero dinámico, lo que requiere que la organización sea capaz de ajustarse rápidamente a los cambios normativos y del mercado. Esta capacidad de adaptación no solo fortalece los controles internos, sino que también permite superar barreras culturales que puedan limitar la eficacia de las auditorías.

No obstante, los principales factores culturales que dificultan la implementación de controles internos incluyen la resistencia al cambio, la falta de compromiso por parte de ciertos empleados y la persistencia de hábitos operativos tradicionales que no se alinean con las normativas actuales.

Así mismo, se identificaron ciertas áreas de mejora, como la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la capacitación continua para promover un entorno más receptivo hacia los procesos de auditoría.

Los valores éticos, como la integridad y la responsabilidad, han facilitado la creación de un entorno de trabajo comprometido con el cumplimiento normativo; sin embargo, la improvisación y la falta de seguimiento en algunas áreas limitan la eficacia de los controles internos. Para superar estos desafíos, se recomienda fortalecer los programas de capacitación enfocados en gestión del cambio, desarrollar iniciativas para promover una cultura de cumplimiento y mejora continua, e implementar sistemas de retroalimentación más estructurados para monitorear la alineación de los colaboradores con las políticas corporativas.

En conclusión, la cultura organizacional en Rapidito CA\$H juega un rol significativo en los procesos de control y auditoría interna. Si bien existen avances en la implementación de valores que promueven la transparencia y la ética, es necesario abordar los factores de resistencia al cambio y mejorar la adherencia a los procesos establecidos para optimizar la eficacia de los controles internos.

Segundo Objetivo

Determinar las características organizacionales en empresas del sector comercial en Nicaragua y su relación con los procesos de auditoría interna de la empresa Rapidito CA\$H de Managua.

El segundo objetivo de este estudio se centró en determinar las características organizacionales en empresas del sector comercial en Nicaragua y su relación con los procesos de auditoría interna en Rapidito CA\$H de Managua. A partir de las entrevistas realizadas y el análisis documental, se identificaron varios factores clave que influyen en esta relación.

Según la teoría, explica que:

- **Estructura organizacional:**

Las empresas comerciales en Nicaragua suelen tener estructuras jerárquicas organizadas en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Estas estructuras garantizan una alineación clara entre las metas organizacionales y los recursos

disponibles. Además, la división en áreas funcionales como ventas, mercadeo, administración y finanzas promueve la eficiencia en los procesos y la capacidad de adaptación al mercado.

- **Cultura organizacional:**

La cultura organizacional en estas empresas es un reflejo de valores como la responsabilidad, la ética, la transparencia y el compromiso con los objetivos estratégicos. Estos valores son fundamentales para fortalecer la confianza interna y externa, así como para garantizar un ambiente de trabajo productivo.

- **Adaptación al entorno:**

Las empresas comerciales en Nicaragua enfrentan desafíos propios del mercado local, como la alta competencia, las fluctuaciones económicas y los cambios regulatorios frecuentes. Estas características requieren flexibilidad organizacional y capacidad para adaptarse a cambios rápidos, lo que influye en la implementación de controles internos y en la eficacia de la auditoría.

- **Relación entre las características organizacionales y los procesos de auditoría interna**

La literatura enfatiza la relación directa entre las características organizacionales y la efectividad de la auditoría interna. En el caso específico de Rapidito CASH, se identifican los siguientes puntos clave:

- **Impacto de la estructura organizacional en la auditoría interna:**

Una estructura jerárquica bien definida facilita la implementación de procesos de auditoría interna, ya que asegura roles claros y líneas de autoridad que respaldan la rendición de cuentas. Sin embargo, estructuras rígidas pueden generar resistencia al cambio y limitar la comunicación abierta, dificultando la identificación de riesgos.

- **Cultura organizacional y auditoría interna:**

De acuerdo con Schein (2010) y Hofstede et al. (2010), la cultura organizacional influye en la percepción de los controles internos y los procesos de auditoría. Una cultura organizacional orientada a la transparencia y la mejora continua facilita la aceptación de las auditorías como herramientas constructivas. En Rapidito CA\$H, la promoción de valores como la integridad y la disciplina es un factor positivo, pero se identifican desafíos como la resistencia al cambio y la improvisación en procesos clave.

- **Adaptación a las normativas y contexto local:**

La capacidad de las empresas para cumplir con normativas regulatorias afecta la eficacia de la auditoría interna. Rapidito CA\$H enfrenta una presión constante para equilibrar el cumplimiento normativo con la competitividad en el mercado. Esto resalta la necesidad de establecer auditorías internas que no solo evalúen el cumplimiento, sino que también identifiquen oportunidades de mejora operativa.

➤ **Teoría aplicada al caso de Rapidito CA\$H**

La relación entre las características organizacionales y los procesos de auditoría interna en Rapidito CA\$H se puede comprender mejor utilizando marcos teóricos relevantes:

- **Modelo de los Tres Niveles de Schein (2010):**

Este modelo sugiere que los artefactos visibles (como políticas y procedimientos), los valores adoptados (como la transparencia y la responsabilidad) y las suposiciones básicas (creencias subyacentes) influyen directamente en la efectividad de los controles internos y la auditoría. En Rapidito CA\$H, la alineación parcial del personal con los valores organizacionales (70% según las entrevistas) demuestra que aún hay margen para fortalecer los procesos culturales y organizacionales que respalden las auditorías internas.

- **Marco COSO (2013):**

Este marco destaca la importancia de integrar la cultura organizacional en los sistemas de control interno. Rapidito CA\$H podría beneficiarse de alinear sus prácticas culturales y organizacionales con los objetivos de la auditoría, lo que incrementaría la sostenibilidad de los controles internos y reduciría la resistencia al cambio.

- **Dimensiones culturales de Hofstede (1980):**

Las características culturales, como la alta distancia al poder y la preferencia por evitar la incertidumbre, comunes en Nicaragua, pueden influir en la percepción de los procesos de auditoría. En Rapidito CA\$H, abordar estos aspectos culturales mediante una comunicación efectiva y capacitaciones específicas puede fortalecer la aceptación y efectividad de la auditoría.

1. Características Organizacionales en Rapidito CA\$H

Rapidito CA\$H se caracteriza por una estructura organizacional jerárquica y procedimientos que buscan promover la transparencia y la adherencia a normativas. Los valores centrales como la integridad, el respeto y la disciplina se reflejan en la forma en que la empresa interactúa internamente y con sus clientes. Sin embargo, desafíos como la resistencia al cambio y la tendencia a la improvisación afectan la implementación de controles internos efectivos, un aspecto clave para garantizar procesos de auditoría internos sólidos.

Además, el sector comercial en Nicaragua presenta dinámicas específicas que afectan a Rapidito CA\$H, tales como una alta competencia, presión por resultados rápidos y la necesidad de adaptarse constantemente a normativas regulatorias cambiantes. Estas características del mercado influyen en la interacción entre los colaboradores y las normas establecidas, lo que requiere un enfoque estratégico en la gestión cultural y organizacional.

2. Relación con los Procesos de Auditoría Interna

La cultura organizacional de Rapidito CA\$H tiene un impacto directo en la percepción y la efectividad de los procesos de auditoría interna. La alineación del 70% del personal con las políticas y procedimientos de la empresa refleja un avance positivo en la adopción de normativas internas, aunque persisten áreas de mejora en términos de capacitación y compromiso. La falta actual de una unidad formal de auditoría interna limita la capacidad de la empresa para detectar y mitigar riesgos operacionales de manera proactiva, aunque existe la intención de establecer esta función en el futuro próximo.

Los valores éticos y la promoción de prácticas culturales como la capacitación continua, el feedback regular y el reconocimiento al desempeño destacan como fortalezas que contribuyen a un ambiente propicio para procesos de auditoría más efectivos. No obstante, factores como la resistencia al cambio y la falta de compromiso de ciertos colaboradores representan desafíos críticos que deben ser abordados.

3. Comparación con el Sector Comercial Nacional

En comparación con otras empresas del sector comercial en Nicaragua, Rapidito CA\$H enfrenta desafíos comunes, como el cumplimiento del marco regulatorio y la necesidad de equilibrar la competitividad con la adherencia a las normativas. Sin embargo, su enfoque en promover una cultura ética y transparente la posiciona favorablemente frente a estas empresas. La implementación de un manual de auditoría interna que considere las características culturales y organizacionales específicas de la empresa podría ser un catalizador para superar los desafíos actuales y mejorar la efectividad de sus procesos internos.

Tercer Objetivo

Proponer un manual de auditoría interna que considere los factores culturales específicos de Rapidito CA\$H, que mejore los procesos de control interno y la eficacia de la auditoría interna

En el contexto actual, la gestión organizacional eficiente requiere herramientas que no solo aseguren el cumplimiento normativo, sino que también se adapten a las particularidades culturales de cada empresa. Rapidito CA\$H, como actor clave en el sector comercial nicaragüense, enfrenta desafíos específicos relacionados con la resistencia al cambio, la improvisación en los procesos y la necesidad de fortalecer el compromiso de los colaboradores. Estos factores subrayan la importancia de contar con un manual de auditoría interna que integre las características culturales propias de la organización, promoviendo un enfoque ético, transparente y colaborativo.

El presente manual busca establecer lineamientos claros y prácticos para optimizar los procesos de control interno, alineándolos con los valores y prácticas culturales de Rapidito CA\$H. Su propósito es no solo mejorar la eficacia de la auditoría interna, sino también fomentar un entorno organizacional que impulse la mejora continua, minimice los riesgos operativos y refuerce el gobierno corporativo. Este enfoque contribuirá a consolidar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en un entorno altamente regulado y competitivo.

MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA QUE CONSIDERE LOS FACTORES CULTURALES DE RAPIDITO CASH

I. Introducción

La cultura organizacional es un factor clave en el éxito de la auditoría interna, ya que define los valores, creencias y comportamientos que guían las acciones de los miembros de la organización. En el contexto de RAPIDITO CASH, S.A., la Unidad de Auditoría Interna (UAI) juega un papel fundamental en la promoción de una cultura de integridad, transparencia y cumplimiento. Este manual busca consolidar una cultura organizacional que respalde un entorno de control efectivo, donde la auditoría interna actúa como un pilar de confianza y seguridad.

El presente documento destaca la importancia de establecer una cultura organizacional alineada con las mejores prácticas de auditoría interna. Al fomentar un ambiente donde los valores éticos y el compromiso con la excelencia sean la norma, la UAI puede desempeñar su función de manera más eficaz, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Además, se enfatiza la necesidad de mantener una comunicación clara y fluida entre la UAI y los órganos directivos, asegurando la adecuada rendición de cuentas y la implementación de mejoras continuas.

En este contexto, el manual ofrece un marco para la evaluación y mejora continua de la cultura organizacional en la auditoría interna, basándose en la normativa vigente y en las mejores prácticas internacionales. A través de una metodología estructurada, se busca asegurar que la UAI de RAPIDITO CASH, S.A. cuente con los recursos, capacidades y apoyo necesarios para desempeñar sus funciones de manera independiente, eficiente y efectiva.

II. Objetivo General

Fortalecer la cultura organizacional en la Unidad de Auditoría Interna de RAPIDITO CA\$H, S.A. para asegurar la independencia, eficiencia y efectividad en la evaluación de los controles internos, el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos.

Objetivos Específicos

- ✓ **Promover la capacitación continua** de los integrantes de la Unidad de Auditoría Interna en áreas clave relacionadas con auditoría, control interno y gestión de riesgos, para garantizar la actualización constante de conocimientos y habilidades.
- ✓ **Establecer procedimientos claros** y eficaces para la evaluación del sistema de control interno, asegurando que se cumplan las normativas y estándares internacionales, así como los requisitos específicos del sector de microfinanzas.
- ✓ **Fomentar la comunicación y la transparencia** entre la Unidad de Auditoría Interna y los órganos directivos de RAPIDITO CA\$H, S.A., garantizando la rendición de cuentas y el seguimiento adecuado de las recomendaciones de auditoría para la mejora continua de la organización.

III. Metodología

Para la elaboración de este documento, se llevó a cabo una revisión exhaustiva del marco normativo aplicable, incluyendo la Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas y las Normas Internacionales para la Ejecución de la Auditoría Interna. Asimismo, se realizaron entrevistas con los integrantes de la UAI y los órganos directivos de RAPIDITO CA\$H, S.A. para comprender las necesidades y retos específicos de la organización.

Se empleó un análisis cualitativo para identificar las áreas de mejora en la cultura organizacional y se revisaron las mejores prácticas internacionales en auditoría interna. También se llevaron a cabo talleres participativos para recolectar opiniones y sugerencias de los diferentes actores involucrados, lo que permitió desarrollar un

manual adaptado a las particularidades de RAPIDITO CASH, S.A. Finalmente, se validó el contenido del manual con los órganos directivos y se aseguró su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Alcance y Vigencia

Los políticas y procedimientos definidos en el presente Manual de Auditoría Interna son de aplicación obligatoria para todos los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna de RAPIDITO CASH, S.A., y de sus órganos de control.

El Manual de Auditoria entra en vigor a partir de su publicación a través de medios de comunicación interna una vez aprobado por la Junta Directiva de la Institución, y se actualizará cada dos años con los cambios legislativos, regulatorios y normativos de la materia.

II. Margo Legal

El Manual de Auditoria de RAPIDITO CASH, S.A., se aprueba y se desarrolla con base al Marco Jurídico vigente en materia de Auditoría Interna, así como las reformas al mismo, las cuales son consideradas en cada actualización de dicho Manual:

1. Ley N°.769, Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas.
2. Resolución N° CD-CONAMI-007-01ABR15-2013. Norma de Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas,
3. Resolución CD-CONAMI-008-02ABR15-2013. Norma sobre Auditoría Externa para Instituciones de Microfinanzas,
4. Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas – ANEXOSII
5. Resolución No. CD-CONAMI-008-01JUN30- 2014. Reforma del artículo 12 de la Norma de Auditoría Interna,

Adicionalmente, este manual de auditoría hace acopio a las Normas Internacionales para la Ejecución de la Auditoría Interna (NIEPAI) emitidas por el Instituto de Auditoría Interna con sede en Florida, USA

III. Características de la Unidad de Auditoría Interna de RAPIDITO CA\$H, S.A.

La Unidad de Auditoría Interna de RAPIDITO CA\$H, S.A. debe contar con las siguientes características:

1. Estar a cargo de un auditor interno, el cual debe ser nombrado por la máxima autoridad y obtener la NO objeción del regulador (CONAMI).
2. Sus integrantes deben estar efectivamente separados de cualquier función incompatible con la función estrictamente de control que les corresponde;
3. Dependier orgánica, funcional y administrativamente de la Junta Directiva, ante quien debe rendir un informe trimestral de sus labores y ejecución de su plan de trabajo y al comité de auditoría conforme a lo dispuesto en el artículo 48 de la Ley de Fomentos y Regulación de Microfinanzas
4. Cumplir sus funciones y objetivos de modo oportuno, independiente, efectivo y eficiente;
5. Tener acceso a todos los libros sociales, entre otros, los de carácter contable, el registro de acciones de ser el caso, de juntas directivas, de asambleas generales; así como, a los registros, documentos e información que considere necesaria para el ejercicio de sus funciones; cualquier limitación al acceso de la información antes indicada deberá ser comunicada a la Junta Directiva de la institución, con copia al presidente ejecutivo de la CONAMI; y
6. Contar con una infraestructura apropiada y con los recursos humanos, técnicos y logísticos adecuados a la magnitud y complejidad de las operaciones de RAPIDITO CA\$H, S.A., así como a los riesgos que esta enfrenta.

El auditor interno debe recibir capacitación permanente en materias relacionadas a sus funciones, para lo cual debe presentar las necesidades de capacitación,

indicando las principales áreas de reforzamiento y el número de horas requeridas anualmente; solicitud que deberá ser presentada y discutida en el Comité de auditoría y autorizada por la Junta Directiva.

Toda la información que, en el desarrollo de sus actividades, obtenga el auditor interno estará sujeta a reserva, conforme lo dispuesto en el artículo 58 de la Ley de Fomento y Regulación de Microfinanzas.

IV. Funciones de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna tendrá las siguientes funciones mínimas:

1. Inspección y fiscalización de las operaciones y cuentas de RAPIDITO CA\$H, S.A.;
2. Evaluar el diseño, ejecución, efectividad y suficiencia de los procesos internos;
3. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y normas que rigen para RAPIDITO CA\$H, S.A.;
4. Evaluar la confiabilidad, confidencialidad, disponibilidad, efectividad, integridad y funcionalidad de la tecnología de la información y los mecanismos de control y uso establecidos por RAPIDITO CA\$H, S.A., para garantizar la seguridad y protección de esta;
5. Evaluar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas de RAPIDITO CA\$H, S.A.;
6. Efectuar el seguimiento permanente a la implementación y cumplimiento de instrucciones y/o recomendaciones, formuladas por el presidente ejecutivo de la CONAMI, por los auditores externos y por el propio Auditor Interno;
7. De acuerdo con las normas de auditoría y con base en la matriz de riesgos de auditoría de RAPIDITO CA\$H, S.A., diseñar el plan anual de trabajo, someterlo a la Junta Directiva y enviarlo al presidente ejecutivo de la CONAMI para su conocimiento; una vez aprobado por la Junta Directiva;

8. Cumplir con las actividades programadas en el plan anual de trabajo y elaborar los informes resultantes de las actividades efectuadas;
9. Realizar actividades no programadas cuando lo considere necesario o a solicitud expresa de la Junta Directiva o del presidente ejecutivo de la CONAMI;
10. Verificar la eficacia de los controles internos propuestos y diseñados para una operación, servicio o producto en la etapa previa a su lanzamiento;
11. Evaluar los controles internos y el nivel de cumplimiento del sistema de prevención de lavado activos y financiamiento del terrorismo;
12. Evaluar el sistema de autoevaluación de desempeño de RAPIDITO CA\$H, S.A. y las calificaciones globales periódicas que el mismo genere; y
13. Evaluar otros aspectos que determine la Junta Directiva y el presidente ejecutivo de la CONAMI.

V. Calidad del Auditor Interno

El auditor interno debe reunir los conocimientos, las aptitudes técnicas, la experiencia y otras calidades requeridas para el cumplimiento de sus responsabilidades, de acuerdo con las especificidades, riesgos, productos y servicios en que se encuentra involucrada RAPIDITO CA\$H, S.A.

Sin perjuicio de lo anterior, la Auditoría Interna debe contar con un servicio de auditoría de sistemas de información, que colabore en el logro de sus funciones y objetivos. Este servicio estará conformado por personal competente, con experiencia específica en auditoría de sistemas, que responda a la complejidad y tamaño de las operaciones que realiza RAPIDITO CA\$H, S.A., el que podrá ser subcontratado.

VI. Subcontratación de actividades

RAPIDITO CASH, S.A., podrá subcontratar funciones que se le asignan al auditor interno, con la finalidad de acceder a ventajas de índole técnica, de recursos, de metodología, entre otras. Este tipo de subcontratación deberá cumplir con lo establecido en la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas, en especial, que no se realice con personas vinculadas a RAPIDITO CASH, S.A.

Cualquiera que sea el nivel de subcontratación, el auditor interno continúa siendo responsable de asegurar que la Auditoría Interna funcione de manera adecuada y eficaz, de acuerdo con lo previsto en la presente Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas y según el contrato de servicios suscrito con el proveedor.

El auditor interno es responsable de supervisar el cumplimiento del contrato de servicios, asegurar la calidad general de las actividades subcontratadas, efectuar el seguimiento de los resultados del trabajo contratado e informar al comité de auditoría, sobre cualquier desviación determinada en la supervisión y seguimiento para la toma de medidas correctivas.

VII. Nombramiento del auditor interno

El Auditor Interno debe ser un funcionario a tiempo completo y dedicación exclusiva, cuyo nombramiento corresponde a la máxima autoridad de RAPIDITO CASH, S.A. por un período de tres (3) años, pudiendo ser confirmado para períodos sucesivos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 48 de la Ley.

La Junta Directiva informará al presidente ejecutivo de la CONAMI, el nombramiento del auditor interno, dentro de las setenta y dos (72) horas de dicha decisión, remitiendo además la información establecida en el artículo 14 de la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas. El presidente de la CONAMI

dentro de los treinta (30) días de recibida la información, mediante resolución razonada, podrá objetar el nombramiento.

Con el fin de evitar posibles conflictos de interés, RAPIDITO CASH, S.A. no podrá nombrar Auditor Interno a personas que en los últimos doce (12) meses, hayan ocupado cargos gerenciales en áreas operativas o en unidades de negocios, en la misma IMF o en empresas con las que se tenga vinculación directa o indirecta, así mismo no se podrá contratar a un auditor o funcionario activo de otra IMF.

VIII. Criterios de calificación

El auditor interno de RAPIDITO CASH, S.A. deberá cumplir con los siguientes criterios de calificación de su honorabilidad y competencia:

1. ***Para la honorabilidad:*** Reputación positiva de honradez e integridad, va a ser verificada con la información requerida por la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas;
2. ***Para la competencia:***
 - 2.1. Resultados de su gestión en instituciones de intermediación financiera o actividades similares. En caso de que las empresas en las que hayan tenido resultados negativos que hubieren generado una quiebra, intervención o liquidación, el presidente ejecutivo de la CONAMI podrá objetar el nombramiento cuando al funcionario se le haya imputado, por resolución judicial o administrativa de autoridad competente, responsabilidades al respecto;
 - 2.2. Si el funcionario hubiere sido separado de su cargo en otra institución, el Presidente podrá objetar el nombramiento como establece el artículo 48 de la ley, cuando la separación hubiere sido por negligencia manifiesta en el desempeño de sus funciones.

- 2.3. Experiencia relevante de al menos cinco (5) años a un nivel adecuado a la magnitud y complejidad de la responsabilidad a ser desempeñada y en labores afines;
- 2.4. Ser Contador Público Autorizado con conocimientos relevantes en finanzas, administración, contabilidad y/o afines; y
- 2.5. No estar inhabilitado por el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua.

IX. Información requerida al auditor interno

Para cumplir con los criterios de calificación, ésta se efectuará con base en la siguiente información:

- 1. Currículum vitae documentado con la información requerida en el Anexo 1 de la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas. Se debe adjuntar a dicho currículum fotocopias de títulos de educación superior, post grados, maestrías y doctorados, así como las constancias laborales de los cargos desempeñados con anterioridad, todos razonados por notario público. También deberá presentar certificación vigente de su inscripción como Contador Público Autorizado en el Ministerio de Educación y en el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua;
- 2. Fotocopia de la cédula de identidad por ambos lados para nacionales, o de la cédula de residencia para residentes, razonadas por notario público conforme la ley de la materia;
- 3. Número del Registro Único de Contribuyente (RUC);
- 4. Declaración Notarial de no poseer antecedentes judiciales y policiales;
- 5. Certificado de antecedentes judiciales y policiales expedidos por las instancias nacionales correspondientes en el caso de personas domiciliadas en Nicaragua, y por el organismo competente extranjero, cuando se trate de personas residentes en Nicaragua, que en los últimos quince (15) años hayan sido residentes en el exterior;

6. Un mínimo de dos (2) referencias personales emitidas por personas de reconocida honorabilidad y prestigio, afines a la profesión. Un mínimo de dos (2) referencias bancarias o comerciales cercanos a la fecha de concurso o ingreso, según sea el caso (nacionales o extranjeras). Si ha trabajado en instituciones públicas, se requiere constancia del organismo de control correspondiente de estar solvente con la ley;
7. Declaración ante notario público de no encontrarse incurso en los impedimentos del artículo 46 de la Ley en lo aplicable; y
8. Consulta a la central de riesgo donde se certifique que no presenta créditos en estado moroso en el sistema comercial y financieros nacional.
9. Los auditores internos deben presentar autorización por escrito al presidente ejecutivo de la CONAMI, para que éste pueda solicitar información de las personas naturales y jurídicas correspondientes y así, comprobar su honorabilidad y competencia para el puesto.
10. El auditor interno deberá mantener actualizada ante RAPIDITO CA\$H, S.A., la información a que se refiere este artículo, cada vez que ocurran cambios, la misma que debe ser puesta en conocimiento de la CONAMI.

X. Responsabilidades

El auditor interno es responsable de cumplir, como mínimo, con lo siguiente:

1. Informar por escrito al presidente ejecutivo de la CONAMI, sin perjuicio de su comunicación formal al comité de auditoría y Junta Directiva de RAPIDITO CA\$H, S.A., en caso la ausencia temporal de su cargo mayor a treinta (30) días y sobre cualquier otra modificación en la composición de la AI que afecte significativamente su funcionamiento e independencia;
2. Verificar que no se den prácticas que favorezcan a los socios, accionistas, fundadores, directores, ejecutivo principal o administradores de RAPIDITO CA\$H, S.A., y personas vinculadas a los mismos, que pudieran constituir un menoscabo para el objetivo de RAPIDITO CA\$H, S.A.;

3. Comunicar la ocurrencia de hechos significativos de forma inmediata, directa y simultáneamente, al comité de auditoría, a la Junta Directiva y al presidente ejecutivo de la CONAMI. Dicha comunicación deberá realizarse a más tardar dentro de las setenta y dos (72) horas siguientes de conocida la situación o hallazgo;
4. Velar por el cumplimiento de las características, funciones y calidades de la AI; y
5. Efectuar, al menos una vez al año, evaluación al desempeño del personal que integra la AI, para fines de actualizar la idoneidad del personal de auditoría.

XI. Remoción

La remoción del auditor interno, antes del vencimiento de su período, deberá ser mediante resolución razonada por la máxima autoridad de RAPIDITO CASH, S.A., la que deberá contar con la no objeción del presidente ejecutivo de la CONAMI para su aplicación.

El presidente ejecutivo de la CONAMI podrá solicitar un informe al auditor interno, quién deberá presentarlo a más tardar en la fecha que le sea indicada. Transcurrido el término antes señalado o desde que se recibió la comunicación indicada en el párrafo anterior, el presidente ejecutivo de la CONAMI dentro de los ocho (8) días hábiles posteriores, mediante resolución razonada, determinará lo que considere pertinente, haciéndolo de conocimiento a la Junta Directiva.

En este caso, la ausencia de auditor interno no podrá durar más de sesenta (60) días.

XII. Auditor interno interino

Prevía autorización del presidente ejecutivo de la CONAMI, la AI podrá estar a cargo de un auditor interno interino, nombrado por la Junta Directiva hasta por un plazo de seis (6) meses, salvo en caso de remoción del auditor interno. El auditor interino deberá cumplir con los mismos requisitos establecidos en la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas para el caso del auditor interno.

XIII. Contenido mínimo del plan anual de trabajo

La elaboración del plan anual de trabajo será responsabilidad del AI, el cual deberá estar acorde con el volumen y complejidad de las operaciones, y conforme a la especificidad de RAPIDITO CASH, S.A. El plan deberá ser presentado y aprobado por la Junta Directiva dentro del último trimestre del año inmediato anterior a su ejecución.

Copia del plan debe ponerse en conocimiento del presidente ejecutivo de la CONAMI, en la primera quincena del mes de enero del siguiente año y contener los siguientes aspectos:

1. Objetivos y alcance del plan anual de la AI;
2. Diagnóstico del sistema de control interno que evidencie, entre otros, las áreas críticas y significativas, así como la situación de los diferentes riesgos, en los que se encuentra involucrada la institución;
3. Cronograma de las actividades programadas, cuyo contenido mínimo es el previsto en el Anexo 2 “Contenido Mínimo del Plan de Trabajo de Auditoría Interna” de la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas. Dicho cronograma deberá incluir las fechas y plazos detallados por actividad, y fechas probables de presentación de informes y reportes; y

4. Recursos humanos, técnicos y logísticos disponibles, indicando la formación profesional de éstos y los recursos adicionales requeridos para la implementación y cumplimiento del plan.

XIV. Actividades programadas

Las actividades programadas deben incluir, como mínimo, los aspectos detallados en el Anexo 2 “Contenido Mínimo del Plan de Trabajo de Auditoría Interna” de la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas, sin perjuicio de aquellas que RAPIDITO CA\$H, S.A., considere necesarias incluir y las que disponga el presidente ejecutivo de la CONAMI. No obstante, lo anterior, RAPIDITO CA\$H, S.A. informará al presidente ejecutivo de la CONAMI por cada "actividad programada" del Anexo 2 que no hubiera sido incluida, las razones sustentadas para no haberlas considerado en el plan de auditoría de ese año.

El presidente ejecutivo de la CONAMI con base en la evaluación de la información remitida por RAPIDITO CA\$H, S.A., y como resultado de su labor supervisora, podrá requerir para su inclusión como actividad no programada, aquellas actividades excluidas por la institución.

Sin perjuicio de lo anterior, RAPIDITO CA\$H, S.A., deberán incluir siempre en su plan, la evaluación del sistema de información, de los procedimientos y controles, para la Prevención de lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, conforme a la Norma de la materia emitida por la CONAMI.

XV. Modificaciones del plan

Las modificaciones sustantivas realizadas al plan deberán ser comunicadas al presidente ejecutivo de la CONAMI, dentro de los cinco (5) días posteriores a su aprobación, acompañando copia del acuerdo de la sesión respectiva de la Junta Directiva, en la cual se precisan los motivos que les dieron origen.

XVI. Informe sobre el avance del plan

El auditor interno deberá rendir un informe trimestral de sus labores al comité de auditoría, de acuerdo con el párrafo tercero del artículo 48 de la Ley, el mismo que con su opinión elevará a la Junta Directiva, con copia al presidente ejecutivo de la CONAMI. El informe consiste en un resumen de las actividades programadas realizadas y no realizadas con el respectivo sustento y la fecha en que serán ejecutadas, así como, las actividades realizadas, pero no programadas en el plan. El informe deberá presentarse indicando el cumplimiento de los objetivos y actividades, entre otros, dentro de los veinte (20) días posteriores al cierre de cada trimestre.

Los informes elaborados por el AI durante el respectivo trimestre deberán estar a la disposición del presidente ejecutivo de la CONAMI o sus representantes.

XVII. Presentación de informes

El auditor interno deberá presentar mensualmente a la Junta Directiva, todos los informes individuales que elabore en cumplimiento de sus funciones, debiendo quedar en los libros de actas respectivos todas las decisiones que se adopten.

XVIII. Contenido mínimo de los Informes

Los informes individuales elaborados por la AI deben contener, al menos, los siguientes aspectos:

1. Objetivo y alcance de la evaluación;
2. Metodología, procedimientos y técnicas de auditoría empleados;
3. Causa- Raíz y efecto;
4. Condición - Evaluación de la situación de la actividad u operación a la fecha del informe, identificando los riesgos detectados y su impacto en RAPIDITO

CA\$H, S.A., así como, la evaluación de los procedimientos y controles utilizados por la institución;

5. Recomendación - Debe emitir recomendación sobre la alineación institucional considerando desde el nivel máximo hasta los niveles operativos; y
6. Medidas correctivas recomendadas y/o adoptadas, para subsanar los problemas o deficiencias identificadas, según corresponda.
7. Para la integración de estos informes se tomará, en lo que fuera pertinente, los atributos que se enuncian en la sección siguiente.

XIX. Contenido del informe sobre el sistema de control interno

El informe sobre el sistema de control interno deberá considerar, como mínimo, lo siguiente:

1. El alcance del trabajo del AI, que permita comprender el sistema de control interno y evaluar el riesgo de control en RAPIDITO CA\$H, S.A. y
2. Los resultados de la evaluación del cumplimiento y eficacia del sistema de control interno, el que deberá consignar el detalle de las deficiencias encontradas, incidiendo principalmente en las áreas críticas inherentes a la naturaleza de las operaciones y organización jurídica de cada tipo de IMF.
3. Las deficiencias encontradas deben incluir una descripción de la condición, del criterio, la determinación de la causa y el efecto. De existir deficiencias, el AI debe emitir recomendaciones para ayudar a la dirección de RAPIDITO CA\$H, S.A. a tomar medidas oportunas y adecuadas.
4. Los hallazgos o deficiencias encontradas deberán evidenciarse mediante el desarrollo de los siguientes atributos:
 - a) **Condición:** Es la revelación de lo que el auditor encontró, la cual se debe redactar en forma breve con información suficiente, con ejemplos de los errores o irregularidades encontradas; así como la calificación acerca de la relevancia e impacto del hallazgo respectivo (bajo, medio, alto).

- b) **Criterio:** Es la revelación de lo que debiera existir o cumplirse respecto a las leyes, sanas prácticas, normas de control interno, manuales de funciones y procedimientos, políticas y cualquier otra disposición escrita. La identificación del criterio es muy importante para la importancia del hallazgo o deficiencia encontrada.
- c) **Causa:** Es la revelación de las razones por las cuales sucedió la deficiencia o el hallazgo; entre las que se destacan la falta de:
- ✓ Una adecuada estructura organizacional;
 - ✓ Manuales de procedimientos que incluyan la aplicación de normas e instructivos previamente establecidos;
 - ✓ Una adecuada delegación de autoridad;
 - ✓ Una adecuada segregación de funciones;
 - ✓ Establecimiento de políticas de capacitación al personal;
 - ✓ Establecimiento de una adecuada comunicación entre las diferentes áreas;
 - ✓ Contratación de recursos humanos adecuados;
 - ✓ Asignación de suficientes recursos materiales para el desarrollo de funciones;
 - ✓ Código de Ética, conducción diligente de los negocios y de honestidad entre los funcionarios;
 - ✓ Establecimiento de políticas de incentivo acordes al modelo de negocio o motivación al personal operativo;
 - ✓ Una adecuada supervisión por parte de las áreas de control;
 - ✓ Diligencia del departamento legal en la generación de gastos por recuperación versus los resultados obtenidos; y
 - ✓ Otras que puedan surgir en la revisión efectuada.
- d) **Efecto:** Es la consecuencia o riesgos potenciales que puede afectar la integridad y situación financiera de RAPIDITO CA\$H, S.A., si persistiera la condición determinada por el auditor.

- e) **Recomendación:** Constituye la sugerencia del auditor para superar o corregir los hallazgos o deficiencias determinadas.
- f) **Comentarios de la administración:** Son las manifestaciones obligatorias de la administración de RAPIDITO CA\$H, S.A., respecto a la deficiencia señalada por el auditor y las medidas correctivas que implementará. Debe identificar en forma clara, los procedimientos y mecanismos necesarios que serán implementados para evitar o prevenir, la reincidencia de dichas deficiencias y el plazo de tiempo requerido para la implementación de estas.

Los resultados alcanzados post recomendación de la Auditoría Interna, respecto a la revisión del sistema de control interno de RAPIDITO CA\$H, S.A.

Los resultados de la evaluación de las políticas, procesos y procedimientos para la identificación y administración de riesgos.

XX. Archivo y conservación de documentos

El AI deberá mantener un archivo conteniendo los informes elaborados (programados y no programados) y otras comunicaciones que mantenga con las diferentes unidades o áreas de RAPIDITO CA\$H, S.A., así como los papeles de trabajo y la documentación soporte de estos. Dicha información deberá estar a la disposición del presidente ejecutivo de la CONAMI o sus representantes y de los auditores externos.

El AI deberá conservar en forma electrónica y/o física, por un período no menor de cinco (5) años, contados desde la fecha de entrega del Informe final del respectivo examen, los papeles de trabajo y toda la documentación de sustento de los informes de auditoría emitidos.

XXI. Procedimientos y técnicas de auditoría

Los procedimientos y técnicas de auditoría deberán adecuarse a las disposiciones establecidas en la Norma sobre Auditoría Interna para Instituciones de Microfinanzas y a lo establecido en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI).

Debido a la naturaleza dinámica del entorno en que se desenvuelve RAPIDITO CA\$H, S.A., los procedimientos y técnicas de auditoría detallados a continuación, son meramente enunciativos y no limitativos:

Cartera de crédito (Anexo II – Numeral 1)

1. Indagar con el gerente de Créditos y Cobros sobre la existencia de indicadores claves de la gestión de créditos que le permitan medir la eficacia, eficiencia y productividad del proceso obtenido durante el periodo en revisión.
2. De existir evaluar su cumplimiento.
3. Indagar con el gerente de Créditos y Cobros sobre la existencia de un reporte que mida la relación de costos y gastos de recuperación de cartera versus el resultado obtenido. Obtener un entendimiento sobre este análisis, obtener la evidencia que lo soporta y documentarlo apropiadamente en nuestros papeles de trabajo.
4. De existir desviaciones importantes aclararlas con el personal correspondientes y documentarlas en nuestros papeles de trabajo.
5. Obtener los reportes de rebaja elaborados por control de calidad para seguimiento de metas a supervisores, cobradores por parte del jefe de cobros administrativos para un periodo en específico.
6. Identificar los supervisores de cobros que quedaron por debajo de la meta operativa.
7. Indagar con los jefes de cobros de Managua y departamento los planes de acción a considerar para mejorar el rendimiento de sus colaboradores.
8. Documentar apropiadamente lo indicado en los puntos anteriores.

9. Confirmación de saldo de los clientes.
10. Revisión de expedientes de cliente que cumplan con lo establecido en las políticas interna.
11. Adicionalmente utilizar la muestra de créditos que fueron trasladados a legal y verificar en sistema lo siguiente:
 - a) Las gestiones de cobros realizadas queden documentadas en el sistema.
 - b) Evaluar lo adecuado de la gestión de cobros e identifique posibles desviaciones.
 - c) Cualquier desviación documéntelo apropiadamente en nuestros papeles de trabajo.

Recuperación de cartera y gestión de créditos en mora (Anexo 2 – Numeral 2, 5)

1. Verificar que en la estructura organizativa exista una clara definición y delimitación de funciones y responsabilidades. Solicitar:
 - a. Al gerente de Créditos y Cobros el nombre y cargos de los principales funcionarios involucrados en el proceso.
 - b. Organigrama actualizado.
 - c. Obtener entendimiento de las funciones del personal clave involucrados en el proceso.
 - d. Identificar las principales funciones del personal clave del proceso y posterior validar el cumplimiento de sus funciones. Elabore cuadro resumen y documente la evidencia obtenida.
 - e. Cualquier desviación identificada indagar con el personal correspondiente y documentarla en nuestros papeles de trabajo.
2. Verificar el grado de cumplimiento de las políticas, disposiciones y pautas dictadas por la Junta Directiva de RAPIDITO CA\$H, S.A. Solicitar las Actas de Junta

Directiva celebradas en el periodo definido de revisión por la AI y efectuar el siguiente procedimiento:

- a. Efectúe resumen de Actas de Junta Directiva por el periodo sujeto a revisión y documente todos aquellos temas relacionados con la Recuperación de cartera y Gestión de Créditos en Mora a los cuales la AI tenga que dar seguimiento.
- b. Asegúrese que las políticas de cobranza y de pago de bonos y comisiones estén autorizadas en actas de Junta Directiva.
- c. Efectúe lectura de la o las políticas de cobranza utilizadas por la administración y valide su cumplimiento. Elabore cuadro resumen y documente la evidencia obtenida.
- d. Cualquier desviación identificada indagar con el personal correspondiente y documentarla en nuestros papeles de trabajo.

3. Tendencias de mora por analista, comités, regiones tratando de observar las causas.

- a. Obtener los reportes de rebaja elaborados por control de calidad para seguimiento de metas a supervisores, cobradores por parte del jefe de cobros administrativos para un periodo en específico.
- b. Seleccionar una muestra de créditos en cobro administrativo, extrajudicial y legal para efectuar el siguiente trabajo:
 - i. Solicitar los expedientes donde se documente la gestión de cobros realizada.
 - ii. Asegurarse que todas las gestiones de cobros realizadas queden documentadas en el sistema.
 - iii. Asegurarse que en los expedientes de los créditos revisados (cobro administrativo, extrajudicial y legal) se identifique las causas específicas que han originado que las cuentas se envejeczan.

- iv. Evaluar lo adecuado de la gestión de cobros en todos los niveles e identifique posibles desviaciones.
 - v. Cualquier desviación documéntelo apropiadamente en nuestros papeles de trabajo.
 - c. Asegurarse que el personal involucrado en la gestión de cobranza en todos los niveles (cobro telefónico, cobro administrativo, cobro extrajudicial y cobro legal) estén incluidos dentro del maestro de empleados proporcionado por el responsable de nómina por el periodo examinado.
 - d. La relación de costos y gastos de recuperación versus el resultado obtenido.
4. Indagar con el gerente de Créditos y Cobros sobre la existencia de indicadores claves de la gestión de cobranza que le permitan medir la eficacia, eficiencia y productividad del proceso obtenido durante el periodo en revisión.
5. De existir evaluar su cumplimiento.
6. Indagar con el gerente de Créditos y Cobros sobre la existencia de un análisis de mida la relación de costos y gastos de recuperación de cartera versus el resultado obtenido. Obtener un entendimiento sobre este análisis, obtener la evidencia que lo soporta y documentarlo apropiadamente en nuestros papeles de trabajo.
7. De existir desviaciones importantes aclararlas con el personal correspondientes y documentarlas en nuestros papeles de trabajo.
8. Identificar las cuentas de resultados relacionadas con los gastos de cartera y efectuar análisis de estas.
9. Calidad de política de cobranza. Obtener la política de cobranza, efectuar lectura e identificar si esta contempla al menos algunas acciones para la recuperación del crédito tales como:
- a. Análisis del caso:

- i. Quien es el cliente
- ii. Cuál es su situación
- iii. Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito.
- iv. Porque cayó en mora
- b. Contacto con el cliente:
 - i. Qué información registra el cliente
 - ii. Dónde está ubicado el cliente
 - iii. Cuáles acciones ya fueron ejecutadas
- c. Diagnostico:
 - i. Cuál es el problema de la morosidad actual.
- d. Generación de alternativas:
 - i. Cuáles son las posibles soluciones.
 - Obtención de compromisos de pagos
 - i. Cumplimiento del compromiso de pago
 - ii. Seguimiento del caso
- e. Intensificación de las acciones:
 - i. Cuál es la acción por tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata.
 - ii. Qué podemos recuperar con una acción legal.

Bienes de uso (Anexo 2, numeral 6)

Revisar los controles operativos y contables en esta área, en particular:

- 1. Conocer las políticas de inversión de bienes de uso.
- 2. Valorar la dimensión de los bienes, su eficacia o exceso considerando tanto la actividad desarrollada, como los planes y estrategias de expansión.
- 3. Conocer y evaluar los mecanismos de control interno, en particular:
 - a. Mecanismos de control de compras, ventas y contratación de servicios.
 - b. Mecanismos de salvaguarda jurídica de los bienes (control de inscripciones registrales, litigios con terceros, entre otras.

- c. Mecanismos de control de cobertura de los activos mediante pólizas de seguros.
- d. Mecanismos de salvaguarda física de los elementos de bienes (inventarios, control de retiros, entre otras).
- e. Mecanismos de control interno contable.
- f. Valoración contable de los bienes.
- g. Amortizaciones practicadas.
- h. Resultados reconocidos en operaciones con inmuebles.

Tesorería – Disponibilidades - Obligaciones financieras (Anexo 2, numeral 3, 4 y 7)

1. Solicitar al jefe de Tesorería las políticas y procedimientos aplicables a Tesorería, Disponibilidades, Obligaciones y pagos por medio de banca en línea y verifique que cumpla con:
 - a. Las políticas y procedimientos estén actualizados.
 - b. Están debidamente aprobadas por Junta Directiva.
 - c. Verifique la existencia de políticas y procedimientos, para Tesorería, disponibilidades y
 - d. Obligaciones y políticas de uso de banca en línea.

2. Solicitar al jefe de Tesorería el detalle de las funciones de cada uno de los colaboradores bajo su cargo y evaluar lo siguiente:
 - a. Que exista segregación de funciones.
 - b. Existen niveles de elaboración, revisión y aprobación de las actividades realizadas.

3. Solicite los contratos tercerizados de servicio de Contabilidad y Tesorería a la GAF.

4. Obtenga el reporte de pagos generado de Oracle y seleccione una muestra de desembolsos efectuados de las cuentas de RAPIDITO CASH, S.A. y solicite los soportes físicamente para validar lo adecuado de la documentación soporte.

5. Solicite las conciliaciones de préstamos por pagar y efectúe lo siguiente:
 - a. La conciliación está aprobada por el contador general y autorizado por el gerente financiero.
 - b. Las conciliaciones no presentan partidas antiguas, pendientes de análisis y depuración.
 - c. No existen partidas con saldos contrarios a su naturaleza.
6. Solicitar las conciliaciones de intereses por pagar y efectúe lo siguiente:
 - a. La conciliación está aprobada por el contador general y autorizado por el gerente financiero.
 - b. Las conciliaciones no presentan partidas antiguas, pendientes de análisis y depuración.
 - c. No existen partidas con saldos contrarios a su naturaleza.
 - d. Las conciliaciones de intereses presentan todas las firmas de Elaborado, revisado, aprobado y autorizado.
7. Verificar que los saldos del principal e intereses descritos en los libros contables sean los mismos que reflejan los registros de las diferentes instituciones bancarias.

Patrimonio o capital social (Anexo 2, numeral 8)

Patrimonio o capital social

1. Generar el auxiliar de las cuentas Capital mínimo suscrito pagado / Reserva legal / Dividendos pagados / Pérdida del ejercicio y efectuar el siguiente trabajo:
 - a. Cotejar con las cifras de los estados financieros a la fecha de nuestra revisión.
 - b. Lectura de movimientos de las cuentas.
 - c. Entendimiento, análisis e identificación de las transacciones "rutinarias/usuales" que se registran en la cuenta (tipo de transacción, periodicidad del registro, registros manuales/automáticos, etc.).

- d. Entendimiento, análisis e identificación de las transacciones inusuales que se han registrado en la cuenta. Si aplicase.
 - e. Evaluación de la documentación soporte de la transacción. (Escritura de Constitución de la sociedad número 44 y reforma al pacto social de RAPIDITO CA\$H, S.A./ importe de capital/ número de acciones/ valor nominal por acción)
2. Solicitar los libros de Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, con el fin de documentar aquellos movimientos en las cuentas patrimoniales que se presentaron durante el periodo en revisión, los cuales deben estar debidamente identificados y aprobados en los libros legales correspondientes.
3. Adicionalmente de existir dividendos pagados verificar que los mismos deben estén aprobados por los Accionistas de RAPIDITO CA\$H, S.A., posteriormente solicitar la documentación soporte correspondiente para verificar su correspondiente pago.

Resultados (Anexo 2, numeral 9)

1. Verificar que solo se han contabilizado los ingresos ciertos, comprobar que todos los gastos y pérdidas (junto con las potenciales) estén incluidas en la cuenta de resultados, y si estos recogen tanto los ingresos como los gastos de ejercicio.

Verificar en particular

- 2. Niveles de autorización definidos para gastos, según concepto e importe.
- 3. Adecuada documentación de los niveles de autoridad.
- 4. Segregación de funciones entre autorización del gasto y la aprobación del pago.
- 5. Una adecuada documentación de las prácticas contables de los gastos.
- 6. Control adecuado de planillas.

Plan estratégico (Anexo 2, numeral 10)

1. Verificar que se esté dando seguimiento al plan estratégico de la institución y que, mensualmente, se verifica el cumplimiento de las metas expuestas en su presupuesto, tales como: recuperación de cartera morosa, venta de bienes adjudicados, conversión de activos improductivos a productivos, gestión de los gastos operativos, plan de colocación de préstamos, entre otros servicios.
2. Solicitar el plan estratégico de la institución y verificar lo siguiente:
 - a. Existencia de actas de aprobación de junta general de accionistas y Junta Directiva.
 - b. Monitoreo por parte de la administración de plan estratégico.
 - c. Establecimiento de planes de acción para las desviaciones identificadas.

Información remitida a la CONAMI (Anexo 2, numeral 12)

Procedimientos de carácter general

1. Listar los reportes que la administración (Área de Cumplimiento) remite periódicamente a la CONAMI.
2. Efectuar lectura de legislación (normas, decretos y circulares de la CONAMI), para determinar y documentarla respecto a la totalidad de reportes, la frecuencia y los plazos establecidos para su remisión al Regulador.
3. Indagar las razones de las discrepancias entre los resultados de los pasos citados en 1 y 2 (determinar si ha existido una confirmación por parte de CONAMI en cuanto al tipo de reportes a ser enviados y la periodicidad de esta en cuanto a lo requerido por la ley o si nos han autorizado una excepción. De ser así, buscar la evidencia de dicha autorización).

Reportes de Gerencia Financiera Administrativa

1. Solicitar los reportes auxiliares al área de contabilidad utilizados para la preparación de los estados financieros.
2. Solicitar los estados financieros generados del sistema del área de contabilidad.
3. Solicitar los estados financieros autorizados enviados a la CONAMI.
4. Conciliación de los reportes de auxiliares contra los estados financieros extraídos del sistema, así mismo hacer la conciliación con la información enviada a la CONAMI.

Reportes de Gerencia de Cumplimiento

1. Solicitar los reportes al oficial de cumplimientos utilizados para la preparación de los de operaciones sospechosas.
2. Solicitar los reportes de operaciones sospechosas al oficial de cumplimientos enviados a la CONAMI.
3. Conciliación de los reportes de operaciones sospechosas enviados a CONAMI.

Reportes de Gerencia de Créditos & Cobros

1. Solicitar los reportes auxiliares al área de crédito utilizados para la preparación de los reportes de cartera.
2. Solicitar los reportes de cartera del sistema del área de crédito.
3. Solicitar los reportes de carteras autorizados enviados a la CONAMI.
4. Conciliación de los reportes de auxiliares contra los reportes de cartera extraídos del sistema, así mismo hacer la conciliación con la información de cartera enviada a la CONAMI.

Reportes de Oficina de Atención al Usuario

1. Solicitar los reportes de reclamos de usuarios generados del sistema del área de Atención al usuario.

2. Conciliación del reporte de reclamos de usuarios extraídos del sistema contra con la información de reclamos enviada a la CONAMI.

Evaluación semestral al sistema de control interno (Anexo 2, numeral 1

1. ¿Se ha diseñado y comunicado a todo el personal un código de ética basado en los valores y cultura de la Organización?
2. ¿El equipo gerencial demuestra interés en promulgar y fomentar la integridad y los valores éticos?
3. ¿Se mide el nivel de cumplimiento y/o aplicación del Código de Ética a todo nivel periódicamente?
4. ¿Existe una línea telefónica privada para recibir posibles violaciones al código de ética, por inapropiadas prácticas o actos fraudulentos cometidos por un empleado?
5. ¿Existe un Comité de Ética activo, con un alto perfil y nivel de objetividad para analizar cada una de las situaciones reportadas?
6. ¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo el cual es entregado personal al momento de su contratación y es actualizado periódicamente?
7. ¿Como resultado de las infracciones al Código de Ética por parte de los empleados, se han establecido medidas disciplinarias?
8. ¿Se han establecido incentivos (reconocimiento) para motivar a los empleados a que cumplan con los códigos de ética y valores morales?
9. ¿En caso de irregularidades, robos y fraudes considera que cuenta con el equipo y las herramientas necesarias para proceder legalmente contra los empleados defraudadores?
10. ¿En el equipo gerencial existe una cultura orientada al cumplimiento de los controles?
11. ¿Existe un alto grado de compromiso del equipo gerencial hacia el control de las operaciones y seguimiento de las situaciones irregulares identificadas?
12. La junta de directores demuestra independencia de la administración y realiza un monitoreo de la implementación y actuación del control interno.

13. La administración establece, con el monitoreo de la junta, estructuras, líneas de reporte, límites de autoridad y responsabilidad, con el fin de lograr los objetivos.
14. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener personal competente, en alineación a los objetivos.
15. La organización mantiene aptos a los individuos para que desempeñen sus responsabilidades de control interno.

Medidas correctivas

(Base legal Anexo 2, numeral 14 de la Norma de Auditoría Interna)

1. Entrevista con las áreas responsable del hallazgo.
2. Revisar el plan de acción que contenga las recomendaciones y fecha de respuestas para atender las instrucciones.
3. Comprobar que la documentación soporte cargada en el aplicativo de auditoría es suficiente para atender y cambiar el estatus de las recomendaciones.
4. Incorporar los resultados en el aplicativo de auditoría y reportarlo a la CONAMI en el informe trimestral de actividades de la Auditoría Interna.

Otras áreas

(Base legal Anexo 2, numerales 15.1 – 15.2 de la Norma de Auditoría Interna)

Cuentas transitorias

1. Solicitar la conciliación en físico y electrónico de las cuentas transitorias de RAPIDITO CA\$H, S.A., al contador general y verificar:
 - a. Que cuenten con documentación de soporte.
 - b. No existan saldos con más de 30 días de antigüedad.
 - c. Que contengan las firmas de revisado y autorizado.
 - d. Que sean elaboradas oportunamente tal como ha sido diseñado.
 - e. Que las operaciones aritméticas se encuentren libres de errores.

- f. Si existen partidas conciliatorias significativas, documente como se resolvieron, y si fueron apropiadas las medidas tomadas.

Procedimientos y controles establecidos

Evaluar los procedimientos y controles establecidos para la realización de los servicios ofrecidos, con la finalidad de asegurar el cumplimiento con las pautas y políticas de la Junta Directiva.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES ESTABLECIDOS DEL ÁREA DE INFORMÁTICA (Anexo 2, numeral 15.3)

1. Administración de tecnología de la información
2. Verificar que se tenga claramente identificada la metodología a utilizar para la implementación del sistema aplicativo.
3. Verificar que exista un cronograma con las actividades programadas a realizarse durante la implementación del proyecto.
4. Verificar que se haya documentado formalmente y aprobado por la Junta Directiva la implementación del nuevo sistema aplicativo.
5. Asegurar que se realice el análisis de brechas con los respectivos usuarios involucrados en el proceso de implementación.
6. Asegurar que se implementen las brechas identificadas por los usuarios.
7. Realizar el respectivo acompañamiento en las actividades seleccionadas.
8. Realizar pruebas de integridad a la información migrada.
9. Selección de los escenarios de prueba a realizar por auditoría interna en las actividades de migración e implementación.
10. Solicitar toda información relevante en el proceso de migración.

Responsabilidad de la Junta Directiva, alta gerencia, estructura organizacional y planeación de TI

Responsabilidades de la Junta Directiva

1. Solicitar a la gerencia de TI las actas de Junta Directiva donde podamos verificar las aprobaciones de políticas, procedimientos del área de TI, de igual manera solicitaremos las actas de comité de TI.
2. Verificar que la Junta Directiva de RAPIDITO CA\$H, S.A., cumpla con las instrucciones de velar por una adecuada gestión de riesgos de TI mediante la aprobación de las políticas y procedimientos del área de TI.
3. Verificar que, si se aprueban los objetivos, lineamientos y políticas generales de seguridad de la información y de gestión de los riesgos de TI, las cuales deberán ser consistentes con el tamaño y naturaleza de la institución, y con la complejidad y volumen de sus operaciones y servicios.
4. Verificar la aprobación del manual para la gestión de los riesgos de TI, y sus correspondientes modificaciones.
5. Verificar la aprobación del plan estratégicos de TI.
6. Verificar la aprobación de planes de contingencia de TI.
7. Verificar la aprobación de la incursión de la institución en nuevos proyectos de TI.
8. Verificar que se proveen los recursos necesarios para la implementación de las políticas de gestión de riesgos de TI, y el cumplimiento de las disposiciones requeridas en la presente norma.
9. Verificar la administración adecuada de los riesgos de TI.
10. Verificar que auditoría interna verifique la existencia y cumplimiento de los requerimientos establecidos en la presente norma para una adecuada gestión de los riesgos de TI.
11. Verificar que exista un Comité de Riesgos de TI o en el Comité de Riesgos de la IMF al que debe integrar al responsable de TI.

Responsabilidades del ejecutivo principal

1. Verificar que las responsabilidades del ejecutivo principal de RAPIDITO CA\$H, S.A., cumpla con las instrucciones de velar por una adecuada gestión

de riesgos de TI mediante la aprobación de las políticas y procedimientos del área de TI.

2. Velar por la implementación de los objetivos, lineamientos y políticas aprobadas por la Junta Directiva para la gestión de los riesgos de TI.
3. Velar por el cumplimiento de los objetivos, lineamientos y políticas antes referidas.
4. Informar a la Junta Directiva, al menos trimestralmente, acerca de los resultados de la implementación y ejecución del proceso de gestión de los riesgos de TI.
5. Tomar acción inmediata y adoptar las medidas correctivas necesarias en caso de que las políticas de gestión de los riesgos de TI no se cumplan, o se cumplan parcialmente o en forma incorrecta.
6. Asegurar la disponibilidad, capacidad y desempeño de los sistemas de información requeridos para la continuidad de procesos críticos del negocio.
7. Analizar y evaluar las propuestas de incursión de la institución en nuevos proyectos de TI, e informar a la Junta Directiva los resultados de su análisis sobre dichas propuestas.
8. Presentar a la Junta Directiva propuestas de actualización de las políticas y manuales de gestión de los riesgos de TI, al menos, una vez al año.
9. Proponer a la Junta Directiva y velar por que la institución cuente con la adecuada estructura organizacional para la gestión de los riesgos de TI, y la estrategia de asignación de recursos para su implantación.
10. Asegurar que se implementen las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría e inspecciones de la CONAMI para una adecuada gestión de los riesgos de TI.
11. Otras que le asigne la Junta Directiva.

Estructura organizacional y procedimientos

1. Verificaremos que la estructura organizacional y procedimientos del área de TI de RAPIDITO CA\$H, S.A., cumpla con las instrucciones en el arto 7 de la Norma de Riesgo Tecnológico de CONAMI.

2. Verificar que las IMF deben contar con una estructura organizacional adecuada al tamaño, volumen y complejidad de sus operaciones, que delimite las funciones y responsabilidades relativas a la gestión de los riesgos de TI y seguridad de la información, aspectos que deben estar contenidos en el manual de organización y funciones de la institución, aprobado por su Junta Directiva.
3. Verificar que dicha estructura debe contar con independencia, autoridad y adecuada segregación de funciones ante las áreas a las que brinda servicios, excluyendo la posibilidad de que una sola persona controle procesos u Operaciones críticos relacionados a TI.
4. Verificar que la IMF deberá definir procedimientos formales para la contratación de nuevo personal de tecnología de la información e implementar los controles necesarios para garantizar que el personal de TI lleve a cabo únicamente las funciones correspondientes a sus respectivos puestos.
5. La institución que por su tamaño o naturaleza de negocio no pueda contar con esta estructura organizacional, podrá solicitar al presidente ejecutivo ser exonerada total o parcialmente del cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente artículo. En este caso, mientras la institución se encuentre exonerada y no cuente con un responsable de TI, las responsabilidades correspondientes a este rol recaerán en el ejecutivo principal.

Planeación de TI y su actualización

1. Verificar que la planeación estratégica del área de TI de RAPIDITO CA\$H, S.A. S.A cumpla con las instrucciones en el arto 8 y 9 de la Norma de Riesgo Tecnológico de CONAMI.
2. Verificar que se cuente con un Plan Estratégico de TI que esté documentado, aprobado por la Junta Directiva, alineado con la estrategia institucional, y que considere su naturaleza, tamaño, complejidad de las operaciones, procesos,

estructura y análisis de riesgo tecnológico realizado. Dicho plan deberá considerar, al menos, los siguientes aspectos:

1. El apoyo de TI a las áreas usuarias relevantes.
2. La definición de cómo la TI dará soporte a los programas de inversión de la institución;
3. La definición de un plan de infraestructura tecnológica.
4. El cumplimiento de una política preestablecida de adquisición y mantenimiento de
5. la infraestructura tecnológica.
6. El presupuesto de la inversión de TI.
7. La definición de cómo se cumplirán y medirán los objetivos planteados
8. Los requerimientos legales y regulatorios.

3. Verificar que el coordinador o responsable de la estructura organizacional a la que se refiere el artículo 7 precedente, deberá presentar al Ejecutivo Principal, informes trimestrales de avance en la ejecución de su plan estratégico y presupuesto de TI.

4. Verificar que los planes estratégicos de TI deberán ser evaluados y actualizados, al menos, anualmente, en términos de su contribución a los objetivos de la institución, su funcionalidad, estabilidad, complejidad, costos, fortalezas y debilidades.

Adquisición, desarrollo, mantenimiento de sistemas de información

Adquisición, desarrollo, mantenimiento de sistemas de información

Realizar la validación del proceso para administración, aprobación, desarrollo de nuevos sistemas de información para RAPIDITO CA\$H, S.A. S.A.

2. Solicitar el procedimiento formalizado para la aprobación de nuevos sistemas de información, donde se definan las instancias y niveles de aprobación de estos de acuerdo con la naturaleza y alcance del proyecto.

3. Solicitar procedimiento formalizado para la administración del ciclo de vida del desarrollo de los sistemas de información, lo cual aplica para toda IMF cuyo desarrollo de sistemas se efectúe internamente. Los mismos deben contar con aspectos tales como: requerimientos del usuario, requerimientos de hardware y software, definición e implementación de pistas de auditorías, plan de pruebas y capacitación a usuarios, existencia de ambientes separados de desarrollo y producción, criterios finales de aceptación y actualización oportuna de información técnica y de usuarios.
4. Solicitar los procedimientos para adquisición de sistemas de información, la IMF deberá realizar un análisis previo a la adquisición que contemple, como mínimo, lo siguiente:
 - a. Fuentes alternativas para la compra;
 - b. Análisis costo-beneficio;
 - c. Revisión de la factibilidad tecnológica;
 - d. Elección del proveedor que permita un nivel de dependencia aceptable; yDisponibilidad del código fuente.

Asimismo, los contratos con el proveedor deberán indicar los requisitos de seguridad establecidos por la IMF.

5. Procedimiento para desarrollo y mantenimiento de sistemas de información a través de proveedores externos, la IMF deberá asegurarse, en caso de obtener el código fuente, que el proveedor actualice y entregue, como mínimo, la siguiente documentación:

- a) Diccionario de datos.
- b) Diagrama Entidad – Relación (ER).
- c) Manual técnico y de usuario.
- d) Documentación que especifique el flujo de la información entre los módulos y sistemas.

6. Procedimientos de migración de sistemas de información, el cual debe estar basado en un plan de acción y procedimientos específicos que garanticen la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información conforme los criterios establecidos en el artículo 4 de la presente norma.

Procedimientos de cambios a los sistemas

1. Realizar la validación del proceso para administración de los cambios de los sistemas aplicativos en producción.
2. Revisar el manual de procedimientos de cambios de los sistemas aplicativos.
3. Solicitar el listado de cambios de los sistemas aplicativos de RAPIDITO CA\$H, S.A.
4. Realizar una muestra de los cambios suministrados.
5. Solicitar y verificar los soportes de los cambios solicitados.

Gestión de operaciones de TI

Control de Incidentes de Seguridad

1. Verificar la existencia de procedimientos formalizados para la administración de procesos críticos de operaciones de TI y manejos de incidentes de seguridad.
2. Solicitar el procedimiento para el manejo de los incidentes de seguridad de RAPIDITO CA\$H, S.A.
3. Solicitar el reporte de la mesa de ayuda (SYSaid) donde se registran los incidentes relacionados con la tecnología de RAPIDITO CA\$H, S.A.
4. Realizar un análisis de la información contenida en el reporte generado por el sistema interno.

Administración de Bases de Datos

1. Solicitar el procedimiento para la administración de las bases de datos.
2. Solicitar los manuales de instalación y configuración de las bases de datos.

3. Solicitar las revisiones periódicas a la capacidad y desempeño de las bases de datos.

Instalación de Software no Autorizados

1. Solicitar la política para el control de la instalación de software no autorizados.
2. Verificar a través de una muestra de usuarios que estos no tengan privilegios para la instalación de software no autorizados en sus equipos.

Control de Inventario Hardware y Software

1. Solicitar el inventario de equipos de cómputos de RAPIDITO CA\$H, S.A.
2. Solicitar los inventarios de software de RAPIDITO CA\$H, S.A.
3. Solicitar el diagrama de RED y equipos de comunicaciones.
4. Verificar que estos documentos estén actualizados a la fecha corte de nuestra revisión.

Administración de Antivirus

1. Solicitar el procedimiento para la administración del antivirus de RAPIDITO CA\$H, S.A..
2. Verificar a través de una muestra de usuarios la actualización del antivirus instalado en las máquinas de los usuarios finales.

Control de Acceso a Internet

1. Solicitar el procedimiento o política para el acceso a internet según perfiles de usuarios.
2. Solicitar el reporte de los usuarios que tienen accesos a internet y validarlo contra la política de accesos.

Administración de Respaldos de Información

1. Solicitar el procedimiento para el manejo políticas y procedimientos que aseguren la realización de copias de seguridad.
2. Solicitar las pruebas de restauración de los respaldos.

3. Verificar los respaldos resguardados en un lugar fuera de la institución.
4. Procedimiento para el traslado de los medios digitales.

Administración de Seguridad de la Información

Políticas de Seguridad de la Información

1. Solicitar las políticas de seguridad de la información aprobada por la Junta Directiva.
2. Solicitar las políticas de seguridad de accesos a los sistemas de Información.
3. Solicitar las políticas de seguridad sobre el uso adecuado de los equipos de cómputos.
4. Solicitar las políticas sobre el uso del internet.
5. Solicitar las políticas sobre el uso del correo electrónico.
6. Validar su implementación.

Acuerdos de Confidencialidad

Verificar la existencia de los acuerdos de confidencialidad del personal de TI.

Inventario de Activo de la Información

1. Solicitar el inventario de información al gerente de TI.
2. Verificar la autorización del inventario de información por la Junta Directiva.
3. Verificar la existencia del procedimiento formalizado para realizar el inventario de información y su respectiva clasificación.
4. Verificar que el inventario de información se comunicó al personal involucrado.

Centro de Procesamiento de Datos

1. Verificar que la zona de acceso restringida, al cual solo debe tener acceso el personal informático autorizado.
2. Verificar que los servidores y equipos de comunicación instalados en gabinetes para servidores o racks debidamente aterrizados y asegurados.
3. Verificar el cableado estructurado para el uso de los equipos de cómputo.

4. Verificar el sistema de climatización que como mínimo mantenga la temperatura y humedad en los niveles recomendados por los fabricantes.
5. Verificar los extintores de incendios (manuales y/o automáticos) u otros según las características de los equipos.
6. Verificar los sensores de temperatura y humedad y detectores de humo con mecanismos de alertas.
7. Verificar que los equipos que aseguren el suministro de energía de manera que permitan el apagado controlado de los equipos en caso de fallas de energía.
8. Verificar los mecanismos para el control de ingreso y salida del CPD con su respectivo registro.

Administración de Proveedores de TI

Administración de Proveedores de TI

1. Verificar que se cumpla con el procedimiento formalizado para la evaluación y selección del proveedor de servicios, previo a su contratación, que considere los siguientes criterios mínimos incluidos en este artículo.
2. Verificar los contratos formalizados con el proveedor de servicios, que establezca claramente el objeto y el alcance de los servicios, los productos o resultados esperados, los plazos de entrega, los derechos y obligaciones de las partes, entre otros aspectos.
3. Verificar que los requerimientos contractuales específicos que definan la propiedad de la información y de las aplicaciones; y, la responsabilidad del proveedor de servicios de TI en caso de ser vulnerables sus sistemas, a fin de mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.
4. Verificar que los requerimientos contractuales específicos que establezcan que las aplicaciones sean parametrizables, que exista una transferencia del conocimiento y que se entregue documentación técnica y de usuario, a fin de reducir la dependencia de la IMF con el proveedor de servicios de TI y los eventos de riesgo operacional que esto origina.

5. Verificar los requerimientos contractuales específicos que faculten a la IMF y a la CONAMI, en caso de ser necesario, a practicar evaluaciones periódicas en el proveedor de servicios de TI.

Responsabilidad de la IMF en la Contratación de Servicios con Terceros.

Verificar la existencia de procedimientos formalizados para la administración de procesos críticos de operaciones de TI y la contratación de servicios con terceros.

Plan de Contingencia de TI

1. Verificar el objetivo del plan.
2. Verificar que contenga una metodología del plan que, al menos, incluya lo siguiente:
 - a. Identificación de los recursos críticos de TI.
 - b. Identificación del impacto por la interrupción de los servicios críticos de TI.
 - c. Definición de los tiempos de interrupción del servicio permisibles.
3. Verificar que el desarrollo de procedimientos de recuperación de operaciones críticas para cada evento identificado, de acuerdo con las prioridades de recuperación.
4. Verificar que la descripción de responsabilidades, funciones e identificación del personal que ejecutará el plan.
5. Verificar las medidas de prevención.
6. Verificar los recursos mínimos asignados para la recuperación.
7. Verificar una programación y ejecución anual de pruebas identificadas en el Plan de Contingencia. Así como su actualización conforme los resultados obtenidos, nuevos riesgos identificados e incidentes de seguridad de información acontecidos. Los resultados de esta ejecución deberán ser comunicados al presidente ejecutivo.

Administración Integral de Riesgo Tecnológico

Evaluación del Riesgo Tecnológico

1. Solicitar al gerente de TI los resultados de la autoevaluación de los procesos internos de TI.
2. Procederemos a verificar la existencia de autoevaluación de los procesos internos de TI para la administración de procesos críticos.

Metodología de la Administración Integral de Riesgo Tecnológico

1. Solicitar la metodología de administración de riesgo de TI
2. Verificar que esta metodología este aprobada por la Junta Directa y conste en acta.
3. Verificaremos la metodología para la administración integral de Riesgos de TI de RAPIDITO CA\$H, S.A. S.A.

Análisis Cuantitativo y Cualitativo de Riesgo

1. Verificar que se realizó el análisis cualitativo y que este incluya lo siguiente:
 - a. La identificación y categorización de los riesgos.
 - b. La determinación de los riesgos inherentes a cada proceso que involucre el uso de tecnología de la información, describiendo su composición en amenazas y/o vulnerabilidades, su probabilidad de ocurrencia e impacto.
 - c. La identificación de controles que mitiguen los riesgos identificados, su clasificación (Por ejemplo: de detección, disuasivos, preventivos, y/o correctivos), su nivel de efectividad y cumplimiento.
 - d. La determinación del riesgo residual resultante de la aplicación de los controles a los riesgos inherentes.
 - e. La determinación de niveles aceptables de riesgo.
 - f. La identificación y seguimiento a planes de mejora cuando se requiera.
 - g. La realización de matrices y/o mapas de riesgo o severidad.

Evaluar los procedimientos y controles establecidos por la normativa para PLA/FT/FP (numeral 15.4)

1. Verificar lo adecuado de las metodología, procedimientos y herramientas; desarrollado por el Oficial de Cumplimiento de PLA/FT/FP e instancias de la institución, para comprobar la gestión de monitoreo, elaboración, análisis y actualización periódica de matriz de riesgos de PLA/FT/FP; y diagnóstico de riesgo.
 2. Revisar las políticas, procedimientos y controles internos implementados por la Institución de Microfinanzas para prevenir, detectar y reportar el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y/o financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva;
 3. Comprobar la ejecución del plan operativo anual del administrador de Prevención PLA/FT/FP.
 4. Comprobar el cumplimiento de los directores, funcionarios y empleados, de RAPIDITO CASH, S.A. con lo establecido en disposiciones legales, normativas, regulatorias y código de conducta.
 5. Comprobar el contenido, alcance, cobertura, frecuencia y el cumplimiento del Programa Institucional de Capacitación y sensibilización para la prevención de los riesgos de PLA/FT/FP, así como, la suficiencia de la asignación presupuestaria para su ejecución.
6. Verificar el cumplimiento de la implementación de las políticas y procedimientos que integran el sistema de control interno del SPLA/FT/FP considerando entre otros lo siguiente:
- a. La suficiencia, eficacia, brechas y riesgos de los sistemas de alertas, monitoreo y de control interno de las transacciones y de todas las relaciones de negocio con sus clientes en función de un efectivo y adecuado SPLA/FT/FP.
 - b. La gestión de prevención de los riesgos PLA/FTFP en los distintos productos, servicios, actividades, clientes y áreas geográficas, por sucursal, todo en atención al mayor nivel de riesgo.

- c. Analizar la documentación soporte e información del Oficial de Cumplimiento PLA/FT/FP, sobre las operaciones inusuales y/o sospechosas que determinen la emisión de un Reporte de Operación Sospechosa (ROS) así como la presentación y envío de los reportes a las autoridades competentes.
- d. Evaluar los sistemas de información gerencial, así como el proceso de implementación de un sistema automatizado para el monitoreo y detección temprana, análisis y reporte de operaciones inusuales y/o sospechosas
- e. Analizar la documentación y periodicidad de los reportes e información sobre transacciones en efectivo iguales o mayores a US\$10,000, (RTE).
- f. Analizar la eficiencia de los controles internos para la prevención de los riesgos PLA/FT/FP, propuestos y diseñados en la etapa previa al lanzamiento de una nueva operación, productos o servicios.
- g. Evaluar la gestión del Comité de Prevención PLA/FT/FP y del Oficial de Cumplimiento PLA/FT/FP en atención a sus respectivas funciones establecidas en las regulaciones.
- h. Evaluar los reportes e informes al Comité de Prevención PLA/FT/FP presentados por el Oficial de Cumplimiento PLA/FT/FP, relacionados con los resultados, limitaciones u obstáculos obtenidos en la implementación del SPLA/FT/FP y presentar recomendaciones que agreguen valor en el fortalecimiento de este.
- i. Evaluar el Seguimiento de todos los hallazgos y plan de acción emitidos por la CONAMI, y por la Auditoría interna, externa y/o experto en la materia, según corresponda.

7. Obtener muestras representativas de clientes para comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas aplicables a los riesgos PLA/FT/FP, así como, de las políticas y procedimientos de RAPIDITO CASH, S.A. para el conocimiento e identificación de los clientes, efectuando revisiones y análisis retrospectivos de transacciones en sus cuentas y/o relaciones de negocios para establecer si existen actividades inusuales derivadas de la falta de correspondencia entre las actividades

transaccionales declaradas por el cliente en su perfil respecto a sus actividades reales y que no han sido reportadas.

8. Obtener muestras representativas puntuales de clientes y/o transacciones o actividades que previamente hayan sido detectados, objeto de señales de alerta e investigados por RAPIDITO CA\$H, S.A. a los que, luego de su revisión y análisis documentado, ésta resolvió que no eran reportables, con la finalidad de establecer la calidad y efectividad del proceso seguido y de la evidencia en que sustentó su decisión de no reportarlo.

9. Evaluación de la calidad de las medidas implementadas por RAPIDITO CA\$H, S.A. para asegurar la confidencialidad, confiabilidad, seguridad, efectividad y oportunidad del proceso para la detección temprana y comunicación interna de actividades inusuales, así como, de la presentación y envío de los Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS) a la autoridad competente.

10. Revisar los mecanismos de divulgación de las normativas internas y externas, así como los manuales de procedimientos.

11. Revisar el Plan, procedimientos y papeles de trabajo de Auditoría Interna o externa, según corresponda.

12. Revisar las sanciones internas por incumplimiento del Código de Conducta, del Manual de prevención del lavado de activos, financiamiento del terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva y de las normas vigentes en la materia.

Verificación del funcionamiento del sistema atención de reclamos de los usuarios (Anexo 2, numeral 15.6)

1. Solicitar entrevista con el Oficial de Atención al Usuario, a fin de obtener un entendimiento de todo el proceso para el manejo del sistema de atención al usuario.
2. Revise el Acta de Junta Directiva donde se hace el nombramiento del Oficial de Atención al Usuario.
3. Revisar las herramientas con que cuenta RAPIDITO CA\$H, S.A., S.A para la recepción y atención a los reclamos.
4. Revise el organigrama del área de Atención al Usuario.
5. Solicitar y revisar el plan de capacitación en materia de atención al usuario, donde se involucre a todo el personal de la institución y validar las capacitaciones recibida del personal encargado a la atención al usuario.
6. Solicitar el registro de los reclamos presentado por los usuarios con sus respectivas decisiones.
7. Solicite y revise los informes trimestrales que se reportan a la CONAMI sobre los reclamos formulados, con sus respectivos estados atendidos y/o pendientes.
8. Revisar el Manual del Sistema de Atención al Usuario y valide que su contenido este de acuerdo con la Norma de Atención al Usuario, a su vez solicite el acta de Junta Directiva donde se aprobó dicho Manual.
9. Revisar el programa anual de trabajo elaborado por el oficial de atención al usuario, así como su respectivo cronograma de ejecución de las actividades a realizar el cual cumple con lo establecido en el artículo 14 de la norma.
10. Revisar si los reclamos fueron atendidos dentro del plazo establecido en el artículo 16 de la norma sobre protección al usuario.

Gestión de riesgos – Política de gobernabilidad (Anexo 2, numeral 15.5)

1. Solicitar entrevista con los gerentes de área, a fin de obtener un entendimiento de los procesos claves y conocer los riesgos a que se expone RAPIDITO CA\$H, S.A.

2. Solicitar el Código de Gobierno Corporativo con su respectiva acta de Junta Directiva donde se aprueba dicho Código.
3. Solicitar la Matriz de riesgo institucional, a fin de identificar los riesgos más críticos a que está expuesta RAPIDITO CA\$H, S.A. y enfocar la revisión a dichos riesgos.
4. Solicitar inventarios de los órganos de control una vez se obtengan validar que estos cumplan con sus funciones para lo cual fueron creados.

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación ha permitido identificar la influencia de la cultura organizacional en la efectividad de la auditoría interna dentro de Rapidito CA\$H. Se concluye que una cultura organizacional bien definida, basada en valores como la transparencia, la ética y el compromiso, fortalece los procesos de auditoría interna y mejora los mecanismos de control dentro de la empresa.

Sin embargo, se han detectado ciertos desafíos, como la resistencia al cambio y la falta de adherencia a los procedimientos establecidos, lo que podría limitar la efectividad de la auditoría interna. Estos hallazgos subrayan la importancia de reforzar la cultura organizacional y establecer mecanismos de capacitación continua para los colaboradores, con el fin de mejorar la implementación de controles internos.

El presente estudio ha permitido analizar en profundidad la influencia de la cultura organizacional en los procesos de control y auditoría interna dentro de la empresa Rapidito CA\$H. Se ha identificado que la cultura organizacional no solo es un elemento esencial en la identidad de la empresa, sino que también juega un papel determinante en la eficacia y aceptación de los mecanismos de auditoría. A través del análisis de los factores culturales, se concluye que una cultura organizacional basada en valores como la transparencia, la integridad y la disciplina puede fortalecer significativamente los controles internos y fomentar un entorno de cumplimiento normativo más sólido.

Desde una perspectiva teórica, se comprobó que los modelos de Schein (2010) y Hofstede (1980) son fundamentales para comprender cómo los artefactos visibles, valores compartidos y suposiciones básicas dentro de una empresa impactan la efectividad de la auditoría interna. En Rapidito CA\$H, la estructura organizativa jerárquica y los valores predominantes de respeto, liderazgo y responsabilidad han demostrado ser factores clave para la implementación de auditorías internas exitosas. Sin embargo, se identificó que cerca del 30% de los colaboradores

muestran cierta resistencia al cambio o dificultades para adherirse plenamente a las políticas establecidas, lo que sugiere la necesidad de estrategias de gestión del cambio más efectivas.

El estudio también permitió evidenciar la importancia de la comunicación interna en los procesos de auditoría. Se concluye que la existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos dentro de la empresa, como reuniones semanales, retroalimentación continua y sistemas de reportes anónimos, ha contribuido a una mayor aceptación de las auditorías como herramientas de mejora. No obstante, se recomienda fortalecer estos mecanismos para asegurar una participación aún más activa de los colaboradores en el proceso de auditoría y control interno.

Otro hallazgo relevante es el papel del liderazgo en la cultura organizacional y su impacto en la auditoría interna. Se determinó que la alta dirección de Rapidito CA\$H ha desempeñado un rol clave en la promoción de la transparencia y el cumplimiento de normativas. Sin embargo, es fundamental continuar reforzando el compromiso de los líderes con la auditoría interna a través de capacitaciones y mecanismos de supervisión que garanticen la alineación de todos los niveles organizacionales con los objetivos estratégicos de la empresa.

En términos de adaptación organizacional, se identificó que Rapidito CA\$H opera en un entorno financiero dinámico, lo que requiere una cultura organizacional flexible y receptiva a cambios normativos. La capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas regulaciones y tendencias del mercado es un factor crucial en la sostenibilidad de sus procesos de auditoría. Sin embargo, la investigación reveló que algunos procedimientos aún dependen de enfoques tradicionales que pueden ralentizar la implementación de mejoras en los controles internos.

Finalmente, el análisis de la relación entre las características organizacionales y la auditoría interna confirmó que la existencia de una cultura organizacional bien

estructurada contribuye a la eficacia del control interno. Sin embargo, aún existen desafíos relacionados con la resistencia al cambio, la falta de compromiso en ciertos sectores de la empresa y la necesidad de estandarizar procesos para reducir la improvisación. Para mejorar estos aspectos, se recomienda fortalecer los programas de capacitación en auditoría y gestión de riesgos, así como implementar un manual de auditoría interna adaptado a las características culturales específicas de la empresa.

En conclusión, la cultura organizacional en Rapidito CA\$H influye de manera directa en la efectividad de los procesos de auditoría interna. Si bien se han logrado avances significativos en la promoción de valores como la transparencia y la ética, es necesario continuar trabajando en la reducción de la resistencia al cambio y en la consolidación de prácticas que refuercen el cumplimiento normativo. La implementación de estrategias de mejora continua, acompañadas de una mayor sensibilización sobre la importancia del control interno, permitirá a la empresa optimizar sus procesos y fortalecer su sostenibilidad en el mercado financiero.

En cuanto a futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar en los siguientes aspectos:

-  Evaluación de la resistencia al cambio en procesos de auditoría interna y su impacto en la eficacia de los controles internos.
-  Estudio comparativo entre diversas empresas del sector comercial en Nicaragua para analizar cómo sus respectivas culturas organizacionales influyen en la auditoría interna.
-  Implementación de modelos de auditoría interna adaptados a la cultura organizacional de empresas medianas y pequeñas, con el objetivo de mejorar su competitividad y sostenibilidad.
-  Uso de herramientas tecnológicas en auditoría interna y su integración en la cultura organizacional para optimizar los procesos de control.

CAPÍTULO VI. - RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos obtenidos en esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones para mejorar la efectividad de la auditoría interna en Rapidito CA\$H:

Fortalecimiento de la cultura organizacional: Se recomienda reforzar los valores organizacionales a través de programas de capacitación y sensibilización, asegurando que todos los colaboradores comprendan la importancia de los procesos de auditoría interna.

Capacitación continua: Implementar programas de formación periódicos sobre auditoría interna y normativas de control para garantizar que los empleados posean los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los procedimientos establecidos.

Mejoras en la comunicación interna: Desarrollar estrategias de comunicación efectiva que permitan una mayor transparencia y fluidez en la transmisión de información sobre las auditorías internas.

Adaptación a las mejores prácticas internacionales: Integrar estándares reconocidos de auditoría interna, como los establecidos por el Instituto de Auditores Internos (IIA), para mejorar la calidad y efectividad de los procesos de control.

Monitoreo y seguimiento de auditorías: Establecer un mecanismo de seguimiento para asegurar que las recomendaciones de auditoría sean implementadas y evaluar su impacto en la organización.

Referencia bibliográfica

- ✓ Albrecht, WS (1988). Auditoría: un enfoque de análisis de riesgos. Publicaciones del suroeste.
- ✓ Abriendo Mercados. (n.d.). La cultura y su influencia en los negocios internacionales. Recuperado de abriendomercados.com
- ✓ Al-Twaijry, A. A., Brierley, J. A. y Gwilliam, D. R. (2003). El desarrollo de la auditoría interna en Arabia Saudita: una perspectiva de la teoría institucional. *Revista de Auditoría Gerencial*, 18(7), 564-571.
- ✓ Alva, V. M. C., & Poves, J. L. E. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *TZHOECOEN*, 12(3), 360-370.
- ✓ Arens, Alvin Y James Loebbecke (2010). Auditoría Un Enfoque Integral. México: Prentice Hall.
- ✓ Alvesson, M. (2013). Comprender la cultura organizacional (2ª ed.). Publicaciones sabias.
- ✓ Bustos Gutiérrez, M. G., & Condega Aguirre, A. S. (2015). La organización: Análisis de la estructura organizacional y elementos administrativos de las empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7946>
- ✓ Cameron, K. S. y Quinn, RE (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores en competencia* (3ª ed.). Jossey-Bass.
- ✓ Cardona Ramos, A. B. (2023). La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones. Universidad Galileo. Recuperado de <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1571>
- ✓ Crowe. (s.f.). La auditoría interna y su impacto en la gestión organizacional. Recuperado de Crowe
- ✓ Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9ª ed.). McGraw-Hill.

- ✓ COSO. (2013). Control interno - marco integrado: Resumen ejecutivo. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.
- ✓ COSO. (2017). Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
- ✓ Daft, RL (2021). Teoría y diseño de la organización (13ª ed.). Aprendizaje Cengage.
- ✓ Denison, DR (1990). Cultura corporativa y eficacia organizacional: ¿Es Asia diferente del resto del mundo?
- ✓ Díaz Cánepa, G. (2016). Dimensiones de la cultura organizacional y su relación con la innovación en empresas. En Tesis sobre cambios culturales. Recuperado de <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/654>
- ✓ Felin, T. y Powell, TC (2016). Capacidades organizativas en mercados volátiles. En Estudios de Economía y Empresa (págs. 4-8). Recuperado de <https://openaccess.uoc.edu>
- ✓ García, F. (2008). La cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein. Recuperado de repositorio.unimilitar.edu.com
- ✓ Gestión de riesgos empresariales: integración con la estrategia y el rendimiento. COSO.
- ✓ Gómez, R., & Pérez, L. (2019). La evolución de las normas internacionales en auditoría interna. Revista de Contabilidad y Auditoría.
- ✓ Hofstede, G. (1980). Consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo. Publicaciones sabias.
- ✓ Instituto de Auditores Internos de España (2013). Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, España: Alba SA
- ✓ Instituto de Auditores Internos (IIA). (2017). Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. El Instituto de Auditores Internos.
- ✓ Instituto de Auditores Internos (IIA). (2020). Marco Internacional de Prácticas Profesionales (IPPF). IIA Global.
- ✓ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (s.f.). Cultura organizacional y auditoría interna. Recuperado de Contadores México

- ✓ ISO. (2018). ISO 19011: Directrices para la auditoría de sistemas de gestión. Organización Internacional de Normalización.
- ✓ Laflai. (s.f.). Informe sobre señales de alarma en procesos de auditoría interna. Recuperado de Laflai
- ✓ Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas Ley N°. 769, aprobada el 9 de junio de 2011 publicada en la Gaceta, Diario Oficial N°. 128 del 11 de julio de 2011.
- ✓ López, M., García, P., & Torres, F. (2021). Enfoque basado en riesgos en auditoría interna: Perspectivas estratégicas. Revista de estudios de auditoría interna.
- ✓ Martínez Crespo, L., & Giraldo Marín, M. (2012). Innovación y cultura organizacional. Universidad Técnica de Desarrollo. Recuperado de <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/845>
- ✓ Méndez, C. (2003). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw Hill.
- ✓ Meyer, JW y Rowan, B. (1977). Organizaciones institucionalizadas: estructura formal como mito y ceremonia. Revista Estadounidense de Sociología
- ✓ Morales, P. (2015). Análisis de la auditoría interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones. Una mini revisión de literatura. [Licenciatura] Repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- ✓ Morales, J., & Sánchez, C. (2018). Principios éticos en la auditoría interna: Un análisis global. Estudios en Contabilidad Internacional
- ✓ Organiza tu Pyme. (s.f.). 7 Áreas funcionales que toda Pyme debe tener. Recuperado de <https://organizatupyme.com>
- ✓ Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). > La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. Revista San Gregorio, (35), 198-207.
- ✓ Pérez & Pérez. (s.f.). Sociedades mercantiles en Nicaragua: Una visión general. Recuperado de <https://lawofficenicaragua.com>

- ✓ Pickett, KHS (2011). La guía esencial para la auditoría interna (2ª ed.). wiley
- ✓ Purwanto, H. (2016). Estructuras organizativas flexibles para entornos dinámicos. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu>
- ✓ Rioja. (2023, 8 noviembre). *¿Qué es una auditoría interna y qué objetivo tiene?* Unir. Recuperado 16 de noviembre de 2024, de <https://mexico.unir.net/noticias/ingenieria/auditoria-interna/>
- ✓ Robbins, SP y Judge, TA (2022). Comportamiento organizacional (19ª ed.). Pearson.
- ✓ Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- ✓ Schein, EH (2010). Cultura organizacional y liderazgo (4ª ed.). Jossey-Bass.
- ✓ Schein, EH (2017). Cultura organizacional y liderazgo (5ª ed.). Wiley.
- ✓ Taylor, FW (2023). Principios de administración científica. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu>
- ✓ Triunfa Emprendiendo. (n.d.). Influencia de los factores culturales en una empresa: claves para el éxito. Recuperado de triunfaemprendiendo.com
- ✓ Vander Veken, J., & Sarens, G. (2020)" The impact of organizational culture on internal audit effectiveness.
- ✓ Vega Saldaña, S. J. (2022). Cultura de la auditoria interna y la eficiencia de la gestión en la dirección de planeamiento institucional de la Policía Nacional del Perú, Lima 2020.

ANEXOS

Guía de Entrevista

Datos Generales

Lugar y fecha de aplicación:

N° de participantes:

Nombre del entrevistador: **Yaoska María Acevedo Cerda**

Estimado (indicar el cargo) con su aporte estará contribuyendo de gran manera a la ejecución de la Monografía para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública Y Finanzas se ha propuesto el tema “La influencia de la cultura organizacional en la auditoría interna de empresa Rapidito CA\$H de Managua, Nicaragua en el período del II semestre 2024”. Para esto se ha propuesto realizar esta entrevista con el cual se espera obtener información pertinente con relación a lo antes planteado.

Desde ya agradezco su valioso aporte el cual será tomado muy en cuenta en el desarrollo e interpretación de los análisis de resultados. ¡Muchas gracias por su colaboración!

Sección 1: Factores culturales en Rapidito CA\$H

- ✓ ¿Cómo describiría la cultura organizacional de Rapidito CA\$H?
- ✓ ¿Cuáles son los valores y creencias predominantes entre los colaboradores?
- ✓ ¿Qué tan alineados están los colaboradores con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa?
- ✓ ¿Qué prácticas culturales o conductuales promueven la transparencia en la organización?
- ✓ ¿Existen factores culturales que dificulten la implementación de controles internos efectivos?

Sección 2: Características organizacionales del sector comercial en Nicaragua

- ✓ Desde su experiencia, ¿qué desafíos culturales específicos enfrenta Rapidito CA\$H como empresa comercial en Nicaragua?
- ✓ ¿Cómo influyen las prácticas empresariales del sector comercial en los procesos de auditoría interna?
- ✓ ¿Qué importancia tiene la adherencia a las normativas en el sector comercial para el cumplimiento de la auditoría interna?
- ✓ ¿De qué manera las características propias del mercado afectan la interacción entre colaboradores y las normas establecidas?

Sección 3: Proponer un manual de auditoría interna que considere los factores culturales

- ✓ ¿Qué factores culturales deben ser considerados en un manual de auditoría interna para Rapidito CA\$H?
- ✓ ¿Cómo podría este manual apoyar en la mejora de los procesos de control interno?
- ✓ ¿Qué elementos debería incluir el manual para adaptarse a las características específicas de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles serían los principales beneficios de implementar este manual en Rapidito CA\$H?