

## *Función descriptiva de la auditoría en la valoración del control interno y el modelo COSO.*

*Descriptive function of auditing in the assessment of internal control and the COSO model.*

*Função descritiva da auditoria na avaliação do controle interno e o modelo COSO.*

*Dora Rosaura Batista Peralta*<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-5203-8973>

<sup>1</sup>Universidad de Panamá, República de Panamá.

*Autor de correspondencia:* [dora.batista-p@up.ac.pa](mailto:dora.batista-p@up.ac.pa)

*Fecha de recepción:* 15 de noviembre de 2024

*Fecha de aprobación:* 10 de enero de 2025

**Resumen.** La auditoría, como proceso sistemático para evaluar la eficacia de los controles internos bajo marcos como COSO, enfrenta una demanda creciente de informes que trasciendan la verificación formal e incorporen análisis cualitativos del entorno de control. Para demostrar la necesidad y la efectividad de la incorporación de la función descriptiva y los enfoques cualitativos en la auditoría del control interno bajo el marco COSO, este estudio documental analítico-descriptivo examinó informes de auditoría y casos emblemáticos mediante la categorización basada en los 5 componentes y los 17 principios, triangulando metodologías cualitativas con análisis normativos. Los resultados muestran que, aunque COSO exige integridad entre estructura y contexto, la práctica auditora prioriza los listados de chequeos binarios, omitiendo factores como cultura organizacional o presiones jerárquicas. Por ejemplo, en Volkswagen, los controles técnicos existían, pero el monitoreo ignoró las discrepancias entre pruebas de laboratorio y la operación real; en Wells Fargo, los códigos de ética no evitaron fraudes sistémicos debido a metas comerciales tóxicas no auditadas cualitativamente. Se concluye que la auditoría debe adoptar herramientas descriptivas para captar brechas entre el diseño formal y la implementación real, transformando los informes en diagnósticos estratégicos que identifiquen no solamente qué falló, sino cómo y por qué. Esto requiere equilibrar el marco COSO con el juicio profesional y técnicas etnográficas, asegurando que la evaluación del control interno sea tan dinámica y complicada como las organizaciones que audita.

**Palabras Clave.** Auditoría de gestión, administración financiera, cambio organizacional, gestión de riesgos, resolución de problemas.

**Abstract.** Auditing, as a systematic process for evaluating the effectiveness of internal controls under frameworks such as COSO, faces a growing demand for reports that transcend formal verification and incorporate qualitative analyses of the control environment. To demonstrate the need for and effectiveness of incorporating descriptive functions and qualitative approaches in internal control auditing under the COSO framework, this descriptive-analytical documentary study examined audit reports and emblematic cases through categorization based on the 5 components and 17 principles, triangulating qualitative methodologies with normative analysis. The results show that, although COSO requires integrity between structure and context, audit practice prioritizes binary checklists, omitting factors such as organizational culture or hierarchical pressures. For example, at Volkswagen, technical controls existed, but monitoring ignored discrepancies between laboratory tests and actual operations; At Wells Fargo, codes of ethics failed to prevent systemic fraud due to toxic business goals that were not qualitatively audited. It is concluded that auditing should adopt descriptive tools to capture gaps between formal design and actual implementation, transforming reports into strategic diagnoses that identify not only what failed, but also how and why. This requires balancing the COSO framework with professional judgment and ethnographic techniques, ensuring that the assessment of internal control is as dynamic and complex as the organizations it audits.

**Keyword.** Management audit, financial management, organizational change, risk management, problem solving.

**Resumo.** A auditoria, como um processo sistemático de avaliação da eficácia dos controles internos sob estruturas como o COSO, enfrenta uma crescente demanda por relatórios que transcendam a verificação formal e incorporem análises qualitativas do ambiente de controle. Para demonstrar a necessidade e a eficácia da incorporação de funções descritivas e abordagens qualitativas na auditoria de controle interno sob a estrutura do COSO, este estudo documental descritivo-analítico examinou relatórios de auditoria e casos emblemáticos por meio de categorização baseada nos 5 componentes e 17 princípios, triangulando metodologias qualitativas com análise normativa. Os resultados mostram que, embora o COSO exija integridade entre estrutura e contexto, a prática de auditoria prioriza listas de verificação binárias, omitindo fatores como cultura organizacional ou pressões hierárquicas. Por exemplo, na Volkswagen, os controles técnicos existiam, mas o monitoramento ignorava discrepâncias entre os testes de laboratório e as operações reais; no Wells Fargo, os códigos de ética falharam em prevenir fraudes sistêmicas devido a objetivos de negócios tóxicos que não foram auditados qualitativamente. Conclui-se que a auditoria deve adotar ferramentas descritivas para capturar lacunas entre o desenho formal e a implementação real, transformando relatórios em diagnósticos estratégicos que identifiquem não apenas o que falhou, mas também como e por quê. Isso requer o equilíbrio da estrutura do COSO com julgamento profissional e técnicas etnográficas, garantindo que a avaliação do controle interno seja tão dinâmica e complexa quanto as organizações que audita.

**Palavras chave.** Auditoria de gestão, gestão financeira, mudança organizacional, gestão de riscos, resolução de problemas.

---

## 1. Introducción

La auditoría en la evaluación de los sistemas de control interno, consiste en un proceso sistemático y objetivo que permite examinar la eficacia, eficiencia y confiabilidad de los controles establecidos por una organización. A través de técnicas de pruebas de cumplimiento, análisis de riesgo y revisión documental, el auditor determina si los controles operan según lo

diseñado, mitigan los riesgos debidamente y cumplen con las normativas aplicables, como el marco COSO. Su objetivo es emitir un diagnóstico que identifique las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, para verificar la integridad de los procesos y la protección de los activos empresariales.

En la contemporaneidad, la transparencia, la eficiencia operativa y la rendición de cuentas son los elementos más importantes para mantener la

sostenibilidad institucional, ante la proliferación de los riesgos financieros y operativos. El auditor interno es quien tiene en sus manos el poder de aportar los mecanismos de evaluación para describir y valorar la efectividad del control interno en las entidades. Uno de los marcos más conocidos internacionalmente para realizar esa valoración es el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que proporciona un enfoque estructurado e integrado para desarrollar la gestión y supervisión de los riesgos organizacionales (McNally, 2013).

El fenómeno que motiva esta investigación se relaciona con la función descriptiva de la auditoría en su rol de identificar sistematizadamente los componentes del control interno en las organizaciones, porque en la práctica profesional se observa que existe una demanda en auge por parte de los entes económicos y reguladores de presentar informes de auditoría cada vez más detallados, para que orienten la visión y mejoren la comprensión de los sistemas de control interno vigentes, más allá de lo que implica su existencia (o ausencia). Esta situación plantea varias interrogantes sobre cómo se manifiesta la función descriptiva y cuál es su alcance en relación con el modelo COSO.

Los enfoques cualitativos de la auditoría son metodologías que se centran en evaluar aspectos no cuantificables del control interno y los procesos organizacionales, utilizando entrevistas, observaciones directas y el análisis documental, para comprender el contexto, la cultura y las dinámicas que se encuentran detrás de los hallazgos. Existe una necesidad de continuar estudiando los enfoques cualitativos aplicados a la auditoría, sobre todo aquellos que trascienden la identificación de las desviaciones para analizar y comunicar el entorno de control interno de las organización. A diferencia de los métodos cuantitativos basados en datos numéricos, estos se enfocan en identificar riesgos intangibles, a interpretar las causas de las desviaciones y generar recomendaciones más adaptadas a la realidad operativa de la organización, para mejorar la auditoría desde una

perspectiva holística (Power, 2003).

Centrados en la pregunta de la investigación para conocer cómo se manifiesta la función descriptiva de la auditoría en la valoración del control interno según el enfoque del modelo COSO, se va articulando un análisis cuyo objetivo es demostrar la necesidad y la efectividad de la incorporación de la función descriptiva y los enfoques cualitativos en la auditoría del control interno bajo el marco COSO, para superar las limitaciones de los métodos tradicionales centrados únicamente en la verificación formal o documental; es decir, cómo la auditoría documental puede ir más allá de los listados de chequeo. En lugar de limitarse a analizar cómo la valoración cualitativa podría funcionar, este estudio utiliza estudios de caso y principios específicos del modelo COSO para evidenciar las fallas que ocurren cuando la auditoría se reduce a un enfoque binario o basado en listados de chequeo.

Esta aproximación se vuelve más interesante al considerar que, como señala Power (2003), “la auditoría siempre ha sido un negocio” (p. 382), pero su evolución en las décadas de 1980 y 1990 se direccionó hacia una lógica económica sensible a los costos y la eficiencia. Esto cambió las relaciones jerárquicas en las firmas de auditoría, pero al mismo tiempo influyó en el equilibrio que existe entre la estructura, entendida como los métodos estandarizados, y el juicio profesional, que es la interpretación cualitativa.

El modelo COSO 2013 sigue siendo el marco vigente para control interno, sin actualizaciones oficiales posteriores. Aunque existe el COSO ERM 2017 para la gestión de riesgos empresariales, es un complemento y no un reemplazo, pero no hay una versión posterior oficial, por lo que este último documento no reemplaza al del 2013 y ambos conviven según ese enfoque. Por lo tanto, la pertinencia de este artículo en la actualidad es relevante, porque en su adopción global, COSO 2013 sigue siendo el estándar en normativas (Deloitte, 2023).

## 2. Revisión de la Literatura

La auditoría ha trascendido de la verificación de cumplimiento para interpretar los sistemas de control desde una visión más analítica. Cappelli et al. (2012) la definen como un radar organizacional para detectar riesgos inminentes y convertir su naturaleza en recomendaciones accionables. La capacidad transformadora que puede atribuírsele, se sostiene en lo que Arens et al. (2012) llama función descriptiva, que es saber cómo los controles operan en la práctica, documentando su diseño formal y reconociendo las debilidades que surgen en la interacción diaria entre políticas, personas y procesos.

Dentro de este proceso, el modelo COSO 2013 es la guía, donde sus cinco componentes -desde el ambiente de control hasta el monitoreo- ofrecen más que un listado de chequeo, para asumir un lenguaje común que presente la salud de los controles internos. McNally (2013) advierte que su verdadero valor está en cómo esos 17 principios convierten lo abstracto en observable y auditable. La paradoja surge porque, mientras que COSO sistematiza, la realidad organizacional solicita mayor flexibilidad. Power (2003) lo ejemplifica al recordar que las firmas de auditoría, presionadas por mantener la eficiencia económica o control de costos, simplifican o ignoran ciertos aspectos de la realidad organizacional para privilegiar otros métodos que sean uniformes y repetibles. Hay variables difíciles de cuantificar, como la cultura corporativa, las relaciones informales de poder o los matices contextuales que necesita ser analizados cualitativamente y bajo un juicio profesional (López Felipe, 2013).

Laseman (2025) propone que los informes de auditoría interna pueden beneficiarse del uso de técnicas narrativas propias de la literatura infantil y de la narrativa clásica. El autor sugiere que, al igual que los cuentos memorables de la infancia, los informes deben estructurarse de forma que cautiven, informen y motiven a la acción, y pregunta: “piense en esto: ¿Fue el último informe de auditoría interna que leyó o escribió tan memorable como estos clásicos tan queridos? Si no es así, puede que haya lecciones que aprender sobre cómo crear narrativas convincentes y duraderas” (párr. 1). Para ello, recomienda incluir

elementos como un resumen ejecutivo impactante, un propósito claro, visualización de datos, contexto bien definido y una secuencia lógica similar a la estructura de una historia (introducción, conflicto, clímax y resolución). Esta es una estrategia que mejora la comprensión e incrementa la posibilidad de que los hallazgos sean recordados y aplicados por las partes interesadas, destacando que se debe conocer al público lector y adaptar el lenguaje y la presentación del informe a sus necesidades estratégicas.

En lugar de investigar por qué un control falla recurrentemente (tal vez por el conflicto entre las áreas), no existe narrativa y se clasifica como un incumplimiento sin que el lector llegue a entender cuáles son las causas subyacentes (OEA, 2016). La preferencia por metodologías estandarizadas que facilitan la escalabilidad y reducen tiempos y costos, obvian ciertos puntos que deben ser analizados, porque no es lo mismo auditar una startup tecnológica que una empresa que trabaja bajo procesos tradicionales, porque se ignoran las diferencias en términos de riesgo y dinámicas operativas (Kaplan & Mikes, 2012).

Hasta hace pocos años, las entrevistas, la observación etnográfica y el análisis de narrativas organizacionales eran términos ajenos al léxico del auditor, pero actualmente expresan lo que los números omiten: cómo el tono ético de un directivo debilita los controles que se consideraban técnicamente impecables, o por qué canales informales de comunicación quebrantan los protocolos establecidos (Hayes et al., 2021). Christensen et al. (2012) insisten en que esta perspectiva híbrida (cuali-cuantitativa) es necesaria para auditar en organizaciones líquidas, donde los riesgos cambian con una gran velocidad. El juicio profesional, lejos de ser un problema subjetivo, es un cambio que se presenta para adaptarse a los entornos organizacionales (Knechel et al., 2015).

Esta revisión deja una evidencia donde consta que la auditoría, al equilibrar estructura y juicio profesional, valida los controles internos y construye narrativas organizacionales, documentos vivos que, desde el rigor del Método COSO hasta la sensibilidad cualitativa, transforma los problemas en oportunidades

de mejora (Chango Galarza et al., 2024). Su función descriptiva combina lo normativo y lo humano, ya que detrás de cada control hay decisiones, culturas y, en última instancia, organizaciones que aprenden (Senge, 2012).

### 3. Metodología

El diseño de la investigación se desarrolló a través de un estudio de tipo documental con un enfoque analítico descriptivo donde, alrededor del documento base (Marco COSO 2013), se utilizaron documentos emanados de los casos estudiados y se fueron complementando con otros asociados. El rango temporal de los documentos estuvo comprendido entre los años 2003 (Power) y 2025 (Laseman).

La bibliografía se organizó en 5 ejes temáticos: marcos normativos y estándares; fraudes corporativos y estudios de caso, auditoría y control interno, cultura organizacional y riesgos e innovación en auditoría. Estas categorías exponen los principales puntos abordados en el estudio y muestran la estructura y el argumento central del artículo. Los enfoques metodológicos que se exponen y que estructuran el análisis son los estudios de caso, análisis teórico-normativos (COSO) y propuestas innovadoras para la auditoría (que incorporan la metodología cualitativa y descriptiva) para realizar la triangulación metodológica.

Basándose en los cuatro casos principales analizados en los resultados (donde se menciona a Wirecard como un ejemplo para apoyar el argumento sobre la necesidad de contar con una función descriptiva de la auditoría que capte aspectos cualitativos), el enfoque geográfico presenta un 75% de los casos analizados de los Estados Unidos y el 25% de Europa. Los tipos de fuentes exponen que el 60% son de tipo académico, un 26.7% de tipo institucional y un 13.3% de tipo mediático, una distribución que encuentra una base en la literatura académica sobre auditoría y control interno, complementada con documentación institucional (marcos normativos e informes oficiales) y apoyada por ejemplos de casos

reportados en medios de comunicación.

En las técnicas de recolección de datos se realizó un análisis de contenido para categorizar los informes de auditoría según los componentes COSO, e identificar los elementos narrativos. El resultado fue una revisión de la literatura cuyos criterios de inclusión fueron los estudios publicados bajo los términos: auditoría descriptiva, control interno COSO y evaluación cualitativa de controles; esta revisión condujo a los documentos que complementaron los temas principales.

### 4. Resultados

“El primer paso para crear un sistema eficaz de gestión de riesgos es comprender las diferencias cualitativas entre los tipos de riesgos que enfrentan las organizaciones” (Kaplan & Mikes, 2012, párr. 6).

El modelo COSO, en su versión actualizada de 2013, estructura el control interno en torno a cinco componentes: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación, y la supervisión. Cada uno de estos componentes se operacionaliza a través de 17 principios que deben estar presentes y funcionar de manera integrada para que el sistema de control interno sea eficaz. Cada principio enuncia una expectativa normativa y requiere que las organizaciones documenten cómo se implementa en su contexto específico.

Para ejemplificar esta brecha entre teoría y práctica, se analiza el Principio 1 de COSO, representativo de cómo los requerimientos cualitativos se pierden en la auditoría documental.

#### **Principio 1. (Componente entorno de control) Compromiso con la integridad y los valores éticos. Escándalos Wirecard y Enron**

El Principio 1 del modelo COSO 2013 establece que la organización debe demostrar un compromiso tangible con la integridad y los valores éticos, trascendiendo la existencia de los documentos formales como códigos de conducta. Este principio

exige evidenciar cómo la alta dirección modela y promueve estos valores en la práctica diaria, desde la toma de decisiones estratégicas hasta las interacciones operativas. Por ejemplo, no basta con que una empresa tenga políticas anticorrupción; debe documentarse cómo los líderes las aplican en escenarios más complicados, como presiones por resultados financieros o las crisis organizacionales.

En la práctica auditora, este principio se reduce a la verificación binaria (¿existe un código de ética? ¿se firmó?), pero se ignora la dimensión cualitativa. Como critica Power (2003), los informes de auditoría privilegian la rendición de cuentas formal (un listado de chequeo) sobre un análisis del tono ético real de la organización: se limita la capacidad de capturar riesgos intangibles, como culturas tóxicas que socavan los controles técnicamente bien diseñados. Escándalos tipo Wirecard o Enron son ejemplos de fraudes contables que han expuesto la falta de transparencia y las prácticas ilegales en los informes financieros de las empresas (Curwen, 2021). Estas empresas contaban con certificaciones de cumplimiento impecables, pero nunca se auditaron las relaciones de poder informales o las coacciones disimuladas que vivieron los empleados.

La distancia entre el principio teórico y su implementación muestra que hay una paradoja, porque COSO destaca la adaptabilidad al contexto, pero las metodologías de auditoría documental son las que lo homogenizan. Para salvar esa distancia se necesitan métodos híbridos que combinen el marco normativo con narrativas cualitativas (entrevistas a empleados u observación de liderazgo) y casos concretos que muestren cómo los valores se reflejan o no en acciones concretas (Curwen, 2021).

La implementación del Principio 1 contiene sus problemas estructurales que van más allá de la documentación interna. Como señalaba Prem Sikka (Curwen, 2021), profesor emérito de la Universidad de Essex, el modelo actual de contratación de auditores (donde las empresas eligen y pagan a sus evaluadores) crea un conflicto de intereses inherente, similar a un concurso de belleza. Esta dependencia económica erosiona la independencia requerida para auditar con

objetividad, incluso en las organizaciones que cuentan con códigos de ética formales y bien estructurados. El caso de Enron ejemplifica cómo se ocultan prácticas corruptas tras una fachada de cumplimiento (Curwen, 2021). Es decir, el Principio 1 exige que la organización demuestre valores éticos y cuestione si sus mecanismos de gobernanza (como la selección de auditores) reflejan realmente esos valores.

### **Principio 8. (Componente evaluación de riesgo) Evaluación del riesgo de fraude. Wells Fargo**

“La organización tiene en cuenta la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos (Marco COSO-CI-2013-8)” (COSO, 2023, p. 61).

Este Principio establece la necesidad de identificar y evaluar explícitamente los riesgos de fraude como parte integral del sistema de control interno, pero la práctica auditora tradicional se centra en la verificación de controles antifraude, ignorando los factores contextuales que hacen surgir estas conductas. La función descriptiva de la auditoría debería documentar la existencia de los controles y las dinámicas organizacionales que los debilitan, como las presiones por cumplir ciertas metas financieras que son irreales, tener culturas corporativas tóxicas o sistemas de incentivos perversos.

El caso Wells Fargo en 2016 ejemplifica la diferencia que existe entre el Principio 8 de COSO (donde se exige evaluar los riesgos de fraude) y su implementación en las auditorías. Aunque todos los controles formales estaban documentados (códigos de ética, segregación de funciones, sistemas de monitoreo), el banco permitió durante años la creación fraudulenta de más de 3,5 millones de cuentas falsas (Tayan, 2019). La raíz del problema no fue la ausencia de los controles, sino la cultura tóxica impulsada por metas de ventas imposibles y tener un liderazgo que puso los resultados por encima de la integridad.

Los informes de auditoría omitieron presiones estructurales no documentadas. Los empleados enfrentaban cuotas de ventas cruzadas irreales (8 productos por cliente), con amenazas de despido si no

las cumplían (OCC, 2020) y, aunque esta situación era ampliamente conocida a nivel interno, nunca apareció en las evaluaciones formales de riesgo. Wells Fargo promovía públicamente su compromiso ético, pero los incentivos financieros premiaban explícitamente el volumen sobre la transparencia (Graham et al., 2017), mostrando una disociación entre los valores declarados y las prácticas reales. Tayan (2019) habla acerca de las señales tempranas ignoradas, porque las demandas laborales y quejas de los empleados desde el año 2013 alertaban sobre las prácticas fraudulentas, pero los sistemas de monitoreo solo buscaban anomalías técnicas, no patrones culturales.

La OCC (2016) detalla una orden de consentimiento contra Kenneth Zimmerman, exjefe del Grupo de Productos de Depósito de Wells Fargo Bank, para iniciar acciones por su rol. Zimmerman, sin admitir ni negar las irregularidades, consintió la orden para evitar procedimientos adicionales. La OCC encontró que sabía o debería haber sabido sobre los problemas sistémicos de conducta de ventas inapropiadas en el banco, y que no cumplió con sus responsabilidades de supervisión y gestión de riesgos, a pesar de tener acceso a información relevante. Como resultado se le ordenó pagar una multa civil de 400,000 dólares y se le impuso una orden de cese y desistimiento con requisitos específicos para cualquier rol futuro en instituciones financieras.

El escándalo de Wells Fargo demuestra que la auditoría debe implementar técnicas descriptivas para captar los riesgos culturales que los controles formales omiten: entrevistas anónimas a empleados expusieron presiones que “según las autoridades regulatorias, detrás de estas acciones de los empleados estaba su deseo de beneficiarse de las políticas de compensación establecidas por Wells Fargo, que les premian en la medida en que logran conseguir vender nuevos productos” (BBC Mundo, 2016, párr. 9).

En los análisis de comunicaciones internas se expuso a ejecutivos como Carrie Tolstedt obstaculizaba “la práctica del banco de abrir millones de cuentas a clientes sin su autorización” (Bloomberg, 2023, párr. 1). Los indicadores culturales propuestos (tasas de

renuncias por presiones) reemplazarían las métricas vacías como el porcentaje de empleados certificados en ética, que ignoraban la cultura tóxica (Tayan, 2019). Estas herramientas cualitativas, validadas por reguladores post-escándalo, ponen en evidencia que el Principio 8 solo se cumple cuando la auditoría trasciende los listados de chequeo para diagnosticar el contexto real.

### **Principio 11. (Componente Actividades de control) Controles generales de tecnología. Lecciones del caso Target**

El Principio 11 establece que “la organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos (Marco COSO-CI-2013-11)” (COSO, 2023, p. 78). El caso Target (Srinivasan & Goyal, 2019) expone las consecuencias de aplicar este principio de forma superficial, pues aunque el minorista contaba con sistemas tecnológicos avanzados para seguridad informática, falló en desarrollar controles efectivos para su operación continua. La violación de datos ocurrió precisamente porque los controles tecnológicos existentes no fueron integrados con los procesos operativos clave como debía ser; no se desarrollaron protocolos claros para la respuesta a alertas de seguridad, y; la organización no adoptó sus controles tecnológicos a la presión operativa de la temporada navideña.

Una auditoría con enfoque descriptivo debería evaluar cómo se seleccionan los controles tecnológicos en relación con los riesgos específicos de la organización; la brecha entre la capacidad técnica instalada y su implementación práctica; los procesos reales de toma de decisión cuando surgen conflictos entre los controles y los objetivos operativos. En el caso Target hubo una selección inadecuada de controles, porque los sistemas detectaban intrusiones, pero no estaban diseñados para priorizar alertar críticas, hubo un desarrollo insuficiente de procedimientos ante la falta de protocolos claros para escalar alertas al personal adecuado, y se presentó una falta de adaptación contextual, ya que los controles no consideraron las presiones operativas del Black Friday

(Srinivasan & Goyal, 2019).

Las recomendaciones para las auditorías deben evaluar la existencia de los controles tecnológicos y su adecuación a los riesgos específicos de la organización; documentar mediante observación y entrevistas cómo se implementan realmente los controles en situaciones de presión operativa, y desarrollar indicadores que midan la efectividad práctica de los controles tecnológicos, más allá de su instalación formal. Este análisis muestra que el Principio 11 requiere que las organizaciones vayan más allá de la implementación tecnológica, desarrollando controles que sean contextualmente adecuados, operacionalmente viables e integrados con los procesos del negocio clave.

**Principio 17. (Componente actividades de supervisión) Evaluación y comunicación de deficiencias. El escándalo Volkswagen**

Establece que las organizaciones deben implementar mecanismos de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de sus controles internos. Sin embargo, el caso Volkswagen en el año 2015 es un ejemplo de cómo pueden fallar esos sistemas cuando se limitan a las métricas superficiales. Durante casi una década, los sistemas de monitoreo de Volkswagen reportaron un cumplimiento normativo en las pruebas de emisiones, pero estaban ignorando por completo las operaciones reales de los vehículos en carretera (Jacobs & Kalbers, 2019). Aquí se observa la diferencia entre el monitoreo formal y la realidad operativa que demostró la existencia de tres fallas críticas:

los indicadores engañosos, porque los reportes se basaban exclusivamente en pruebas de laboratorio sin correlacionarlas con los datos de desempeño en condiciones reales (Environmental Protection Agency, 2015).

Los patrones recurrentes no investigados, porque las anomalías en los sistemas de control de emisiones persistieron durante años sin escalar a la alta dirección (Ewing, 2017).

La cultura de cumplimiento tóxica creada por la presión por alcanzar metas comerciales, como las de la Estrategia 2018 “para conseguir vehículos más baratos

y ecológicos” (Seijo, 2008, párr. 4), que persistió durante años sin que llegara a la alta dirección (Ewing, 2017).

En este caso, la auditoría debió trascender a los reportes cuantitativos tradicionales y si se hubiera realizado un análisis en las causas de fondo, los diagramas temporales habrían mostrado que los recortes en I+D en el año 2012 coincidieron con el aumento de las soluciones creativas para cumplir con las normas ambientales (Schmid & Grosche, 2008). Los comentarios alrededor de las órdenes que provenían de arriba, también exponían las presiones culturales que no fueron observadas en los informes formales, porque no existía la narrativa para registrar suficientes datos de cumplimiento.

En este caso, el monitoreo, como lo exige el Principio 17, necesita auditar los comportamientos y no solamente los datos, para saber si ciertas decisiones se toman bajo presión, así como vincular las fallas con determinados contextos, porque el tener metas agresivas o recortes en los recursos (o cambios regulatorios) afecta el cumplimiento. Así mismo, se deben incorporar técnicas cualitativas tipo ‘entrevistas anónimas’ y análisis de comunicaciones internas.

Como señalan Jacobs & Kalbers (2019), Volkswagen monitoreaba todo, excepto lo que realmente importaba y este caso es una evidencia más de que sin la descripción contextual, el monitoreo se reduce a un ejercicio burocrático incapaz de prevenir las crisis de este tipo. Es decir, con las métricas tradicionales se obtuvo el porcentaje de pruebas de emisiones aprobadas, pero se ignoraron las condiciones reales, al igual que con los hallazgos corregidos, donde no se midieron las causas.

## 5. Discusión

El propósito principal de este estudio fue construir un argumento a favor de un enfoque de auditoría más completo y descriptivo, mostrando la brecha entre la teoría de los principios COSO y la práctica auditora tradicional, las consecuencias de ignorar la dimensión cualitativa, y dejar en claro la función como solución.

Las conclusiones se estructuran en torno a 4 de las áreas que fundamentan el estudio: el marco COSO 2013 y sus principios; la brecha entre Principio y práctica auditora; la función descriptiva como solución, y; los reportes de auditoría mejorados.

El modelo COSO, en su versión 2013 vigente para el control interno, lo estructura en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Estos se operativizan a través de 17 principios que deben estar presentes y operar de forma integrada para que el sistema sea eficaz, donde cada principio establece una expectativa normativa y requiere documentación de su implementación.

El análisis central de los resultados ejemplifica la distancia entre la teoría de los principios COSO y cómo se aplica en la práctica auditora, especialmente en la auditoría documental. Se observa una tendencia a reducir los principios a listados de chequeo binarios (sí/no sobre la existencia de un documento o control formal), ignorando la dimensión cualitativa y contextual.

La evidencia presentada en los resultados sugiere que la auditoría necesita incorporar enfoques cualitativos para complementar los métodos estandarizados y cuantitativos. Técnicas como entrevistas, observación, análisis de narrativas organizacionales y juicio profesional son necesarios para captar los riesgos intangibles, interpretar las causas subyacentes de las desviaciones y generar recomendaciones más adaptadas a la realidad operativa. La función descriptiva combina lo normativo del marco COSO con la comprensión del factor humano y contextual.

Se destaca que los informes de auditoría pueden beneficiarse de técnicas narrativas para ser más memorables y motivar la acción. Esto implica estructurar los informes con un propósito claro, un contexto bien definido y una secuencia lógica, incluyendo la visualización de los datos, por lo que evitar clasificar los incumplimientos sin explicar las causas subyacentes es primordial.

El análisis de los resultados muestra que, aunque el modelo COSO proporciona un marco estructurado, la auditoría tradicional muchas veces no logra captar la complejidad y la realidad operativa del control interno debido a su enfoque excesivo en la verificación formal y cuantitativa. La función descriptiva que incorpora técnicas cualitativas y contextuales es necesaria para identificar las debilidades que surgen en la interacción diaria y para proporcionar un diagnóstico completo que vaya más allá de la existencia de controles por sí misma. además de presentar el análisis de la función cualitativa, el estudio busca convencer al lector de la necesidad que existe de adoptar un enfoque de auditoría, trascendiendo el cumplimiento formal, utilizando el modelo COSO como marco de referencia, y ejemplificando con casos reales las deficiencias de los métodos limitados y los beneficios de incorporar la función descriptiva y las técnicas cualitativas para valorar efectivamente el control interno.

## 6. Conclusiones

El marco COSO 2013 continúa siendo el estándar vigente para la evaluación del control interno, con una estructura que se basa en cinco componentes y 17 principios, los cuales deben estar presentes y operar de forma integrada para que el sistema de control interno sea eficaz.

Sin embargo, todavía persiste una distancia bastante considerable entre la teoría que sustenta los principios del marco COSO y la práctica auditora tradicional porque, en la práctica, la auditoría documental reduce los principios a un proceso de listas de verificación binaria que están enfocadas en constatar la existencia formal de los documentos o controles, sin considerar también la funcionalidad real ni su contexto operativo. Esta es una reducción técnica que invisibiliza los aspectos cualitativos necesarios para evaluar la efectividad del control.

La omisión de la dimensión cualitativa y del contexto organizacional que se ha exteriorizado en este estudio, impide a la auditoría detectar los riesgos intangibles que se definen como críticos,

y entre los que se destacan la cultura institucional, las presiones jerárquicas o las dinámicas operativas en el funcionamiento normal de las organizaciones. La revisión de los casos emblemáticos como los de Wirecard y Enron (relacionados con el Principio 1), Wells Fargo (Principio 8), Target (Principio 11) y Volkswagen (Principio 17) demuestran cómo los controles formales fallan cuando no se comprenden ni auditan las condiciones subyacentes que los rodean.

Frente a estas limitaciones que se han llegado a normalizar, resulta imprescindible incorporar una función descriptiva en la auditoría, sustentada en enfoques cualitativos como las entrevistas, la observación directa, el análisis de las narrativas y los testimonios, el uso de diagramas temporales y el juicio profesional. Estos son recursos que permiten obtener una visión más amplia del funcionamiento real de los controles internos.

La adopción de esta función descriptiva es la que ayuda a los auditores a identificar las distancias tan marcadas que existen entre el diseño formal de los controles y su implementación de manera efectiva en

la práctica; así también se puede llegar a comprender no solamente qué fue lo que falló, sino averiguar el cómo y el por qué ocurrió de ese modo. Todas estas son situaciones que contribuyen a exponer las causas estructurales o culturales de las desviaciones, y a fortalecer el valor diagnóstico de la auditoría.

En consecuencia, los informes de auditoría deben evolucionar hacia una serie de diagnósticos estratégicos que informen y motiven la acción. El uso de técnicas narrativas permite estructurar los hallazgos con un propósito claro, contextualizarlos adecuadamente y presentarlos en una secuencia lógica que favorezca su comprensión y recordación.

En definitiva, una auditoría que logre equilibrar el marco normativo COSO con la comprensión del factor humano y del contexto organizacional, a través de una función cualitativa y descriptiva, estará en capacidad de validar si los controles internos son realmente efectivos, porque solo de esta manera será posible ofrecer una evaluación de la forma en que se necesita auditar a las organizaciones de hoy en día.

## Referencias Bibliográficas

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Prentice Hall.
- BBC Mundo. (2016). EE.UU.: el escándalo de los millones de cuentas fantasma abiertas por los empleados del banco Wells Fargo sin el conocimiento de sus clientes. <https://n9.cl/n7mb7>
- Bloomberg. (2023). Ex directivo de Wells Fargo merece ir a la cárcel por problema en cuentas, EE.UU. <https://n9.cl/f249s>
- Cappelli, D. M., Moore, A. P., & Trzeciak, R. F. (2012). *The CERT guide to insider threats: how to prevent, detect, and respond to information technology crimes (Theft, Sabotage, Fraud)*. Addison-Wesley.
- Chango Galarza, M. C., Terán Herrera, M. B., Lozada Orejuela, M. C. & Benavides Echeverría, I. E. (2024). *Sistema de control interno: Metodología para la evaluación de las organizaciones*. *Revista de ciencias sociales*, 30(4), 291-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9857490>
- Christensen, B. E., Glover, S. M., & Wood, D. A. (2012). Extreme estimation uncertainty in fair value estimates: Implications for audit assurance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31(1), 127-146. <https://doi.org/10.2308/ajpt-10191>
- COSO. (2023). *Lograr un control interno efectivo sobre la presentación de informes de sostenibilidad (ICSR): generar confianza y fiabilidad a través del Marco Integrado de Control Interno COSO*. <https://n9.cl/8mh4f>
- Curwen, L. (2021). The collapse of Enron and the dark side of business. BBC. <https://www.bbc.com/news/business-58026162>
- Deloitte. (2023). *Using the COSO Framework to Establish Internal Controls Over Sustainability Reporting (ICSR)*. *Heads Up*, 30(5). <https://dart.deloitte.com/USDART/>

- home/publications/deloitte/heads-up/2023/coso-framework-for-internal-controls-over-sustainability
- Environmental Protection Agency. (2015). VW Notice of Violation, Clean Air Act (September 18, 2015). EPA. <https://www.epa.gov/sites/default/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf>
- Ewing, J. (2017). *Faster, higher, farther: The inside story of the Volkswagen scandal*. Random House.
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of financial economics*, 146(2), 552-593. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23255/w23255.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23255/w23255.pdf)
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting literature*, 23, 194. <https://n9.cl/2gob6>
- Hayes, R., Eimers, P., & Wallage, P. (2021). *Principles of international auditing and assurance*. Amsterdam University Press.
- Jacobs, D. & Kalbers, L. P. (2019). The Volkswagen Diesel Emissions Scandal and Accountability. Where Were the Auditors and Attorneys during the Sustainability Charade? The CPA Journal's Free Newsletter. <https://www.cpajournal.com/2019/07/22/9187/>
- Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2012). Risk management. *Managing Risks: A New Framework*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- Knechel, R., Vanstraelen, A., & Zerni, M. (2015). Does the identity of engagement partners matter? An analysis of audit partner reporting decisions. *Contemporary Accounting Research*, 32(4), 1443-1478. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12113>
- Laseman, J. M. (2025). *Crafting Memorable Internal Audit Reports with Storytelling Techniques*. Internal Audit 360°, The Independent Resource for Internal Auditors. <https://n9.cl/k8phq>
- López Felipe, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Murcia.
- McNally, J. S. (2013). The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_c98a93b420a34d28a4c79f57db0d2c93.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_c98a93b420a34d28a4c79f57db0d2c93.pdf)
- OCC. [Office of the Comptroller of the Currency]. (2016). Testimony of John Stumpf Chairman and Chief Executive Officer of Wells Fargo & Co. Before the U.S. Senate Committee on Banking, Housing and Urban Affairs. [https://www.banking.senate.gov/imo/media/doc/092016\\_Stumpf%20Testimony.pdf](https://www.banking.senate.gov/imo/media/doc/092016_Stumpf%20Testimony.pdf)
- OCC. [Office of the Comptroller of the Currency]. (2020). Cease and Desist Order N° AA-EC-2020-54. <https://www.occ.gov/static/enforcement-actions/ea2020-050.pdf>
- OEA. (2016). Auditoría de gestión. OEA. <https://n9.cl/n42j2>
- Power, M. K. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, organizations and society*, 28(4), 379-394. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00047-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00047-2)
- Power, M. K. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, organizations and society*, 28(4), 379-394. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00047-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00047-2)
- Schmid, S., & Grosche, P. (2008). *Managing the International Value Chain in the Automotive Industry*. Bertelsmann Stiftung. <https://n9.cl/mimaw>
- Seijo, D. (2008). Volkswagen hace sus planes para los próximos diez años. *Motorpasion*. <https://www.motorpasion.com/industria/volkswagen-hace-sus-planes-para-los-proximos-diez-anos>
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA.
- Srinivasan, S. & Goyal, L. S. (2019). Cyber Breach at Target, Case 117-027. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51339>
- Tayan, B. (2019). The Wells Fargo Cross-Selling Scandal. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Posted by Brian Tayan (Stanford University). <https://n9.cl/kjmn8>