EXPERIENCIAS DE AUDITORES INTERNOS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

EXPERIENCES OF INTERNAL AUDITORS IN ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT

Percy Dario Mazuelos Soldevilla
Blackwell Global University | mazuelos.percy@gmail.com | https://orcid.org/0000-0001-9678-3326

Luigui Augusto Nina Vargas
Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-4218-7899

RESUMEN
Este estudio explora las experiencias de auditores internos en la gestión de riesgos organizacionales mediante un enfoque cualitativo, empleando un diseño de estudio de caso múltiple con perspectiva fenomenológica. La muestra incluyó a 12 auditores internos con experiencia en empresas de servicios profesionales y sector público. Los resultados revelaron dos ejes interpretativos clave: la percepción de la gestión de riesgos como función estratégica, alineada con los objetivos institucionales y transformada en un instrumento de toma de decisiones proactiva, y una brecha en la madurez organizacional entre entidades con marcos formalizados (ISO 31000, COSO ERM) y aquellas en etapas incipientes. Los desafíos identificados se agruparon en resistencias internas, limitaciones de recursos y contextos organizacionales heterogéneos. La conclusión principal destaca que la efectividad en la gestión de riesgos depende de la interacción entre factores estratégicos, culturales y operacionales, donde la adopción de marcos estructurados correlaciona con una mayor percepción de eficacia por parte de los auditores internos.

Palabras clave: auditoría interna, gestión de riesgos organizacionales, percepciones profesionales, enfoque cualitativo, madurez organizacional

ABSTRACT
This study explores the experiences of internal auditors in organizational risk management through a qualitative approach, using a multiple-case study design with a phenomenological perspective. The sample comprised 12 internal auditors with experience in professional services firms and the public sector. Findings revealed two interpretative axes: the perception of risk management as a strategic function, aligned with institutional objectives and transformed into a proactive decision-making tool, and a gap in organizational maturity between entities with formalized frameworks (ISO 31000, COSO ERM) and those in early stages. Identified challenges clustered into internal resistance, resource limitations, and heterogeneous organizational contexts. The main conclusion underscores that the effectiveness of risk management depends on the interplay of strategic, cultural, and operational factors, where the adoption of structured frameworks correlates with a higher perceived efficacy among internal auditors.

Keywords: internal audit, organizational risk management, professional perceptions, qualitative approach, organizational maturity

Recibido: 8 de junio de 2026

Aceptado: 6 de octubre de 2026
Publicado: 31 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión de riesgos organizacionales ha evolucionado desde un enfoque reactivo hacia un modelo proactivo y estratégico, donde la función de auditoría interna emerge como elemento clave en la identificación, evaluación y mitigación de amenazas que comprometen la sostenibilidad de las organizaciones (Johari et al., 2022). En este marco, la disciplina de la auditoría interna ha transitado de un rol centrado en el cumplimiento normativo hacia una perspectiva integral que integra la gestión de riesgos como eje transversal de su quehacer (Christensen, 2022). Este cambio responde a la creciente complejidad de los entornos operativos, donde factores como la volatilidad económica, los cambios regulatorios y la digitalización exigen respuestas ágiles y basadas en evidencia (Udoh, 2024). En particular, en el contexto latinoamericano, donde las organizaciones enfrentan desafíos estructurales como la informalidad, la asimetría informativa y la limitada madurez en sistemas de control interno, la experiencia de los auditores internos adquiere relevancia como insumo para diseñar estrategias adaptadas a realidades heterogéneas (dos Santos et al., 2022). La literatura reciente destaca que la percepción de los auditores sobre la efectividad de los marcos de gestión de riesgos no solo refleja su capacidad técnica, sino también su interacción con dinámicas culturales, políticas y operativas internas (Galanti, 2021; Souto y Bruno-Faria, 2022). No obstante, persiste un vacío en el análisis cualitativo de cómo estos profesionales interpretan su rol en la gestión de riesgos, así como los desafíos que emergen en su práctica cotidiana, especialmente en sectores como el público y los servicios profesionales, donde la presión por resultados y la escasez de recursos pueden limitar la implementación de metodologías robustas.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la gestión de riesgos organizacionales ha sido objeto de estudio desde perspectivas teóricas y cuantitativas —como los modelos de madurez, las herramientas de evaluación probabilística o los frameworks normativos—, la literatura cualitativa que explore las *experiencias subjetivas* de los auditores internos en su interacción con estos procesos sigue siendo incipiente. Estudios previos han analizado la percepción de riesgos en sectores específicos, como la salud Atif et al. (2022) o la agricultura (Suyo et al., 2021), pero no han profundizado en las vivencias de los auditores como actores centrales en la materialización de estas estrategias. Esta laguna adquiere mayor relevancia cuando se considera que la efectividad de la gestión de riesgos no depende exclusivamente de la adopción de marcos técnicos, sino de la capacidad de los profesionales para integrar conocimientos especializados, valores éticos y adaptabilidad a contextos organizacionales diversos (Khelil, 2023; Gunawan et al., 2023). En América Latina, donde la fragmentación institucional y la variabilidad en los estándares de gobernanza agravan los desafíos, la experiencia de los auditores internos podría ofrecer aportes críticos para repensar modelos de gestión de riesgos que sean culturalmente pertinentes y operativamente viables. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones en la región se han centrado en aspectos normativos o en la medición de indicadores de desempeño, sin explorar las *narrativas* que subyacen a las prácticas cotidianas de estos profesionales.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor en tres

dimensiones complementarias. En el plano teórico, contribuye a enriquecer el marco conceptual de la gestión de riesgos organizacionales al incorporar la voz de los auditores internos como fuente primaria de datos, superando el enfoque tradicional que prioriza indicadores cuantitativos o percepciones de directivos (Carrasco y Gómez, 2021; Pillay et al., 2023). Desde una perspectiva práctica, los hallazgos podrían servir como insumo para diseñar capacitaciones y herramientas adaptadas a las necesidades reales de los auditores, especialmente en sectores donde la gestión de riesgos aún no ha alcanzado niveles de madurez óptimos (Ngo y Hoang, 2023; Malhi et al., 2023). Finalmente, en el ámbito metodológico, el enfoque cualitativo permite identificar patrones emergentes en las experiencias de los auditores, como las herramientas más efectivas, los obstáculos recurrentes en la implementación de procesos o las dinámicas de toma de decisiones que influyen en la gestión de riesgos (Rajbanshi et al., 2021; Cárdenas et al., 2021). Estos aportes podrían orientar futuras investigaciones hacia el desarrollo de modelos mixtos que combinen lo cuantitativo con lo cualitativo, cerrando la brecha entre la teoría y la práctica en un campo donde la subjetividad profesional juega un papel determinante.

MARCO TEÓRICO

EXPERIENCIAS DE AUDITORES INTERNOS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

Las experiencias de los auditores internos en la gestión de riesgos organizacionales se definen como el conjunto de percepciones, vivencias y prácticas reportadas por estos profesionales en su interacción con los procesos de identificación, evaluación y mitigación de riesgos dentro de las organizaciones. Esta variable se estructura en cuatro dimensiones interdependientes: **percepción de la gestión de riesgos**, que abarca la valoración subjetiva sobre la efectividad de los marcos aplicados y su alineación con los objetivos estratégicos; **desafíos en la implementación**, que incluye barreras técnicas, culturales o políticas que limitan la adopción de buenas prácticas; **herramientas y metodologías utilizadas**, referidas a los instrumentos técnicos (cuantitativos o cualitativos) empleados para evaluar riesgos y su percepción en términos de utilidad y adaptabilidad; y **impacto en la toma de decisiones**, que examina cómo las conclusiones de los auditores influyen —o no— en las estrategias organizacionales (Christensen, 2022; Johari et al., 2022). La evidencia reciente sugiere que estas experiencias no son homogéneas, sino que varían según el contexto organizacional, la cultura de gestión de riesgos y el nivel de madurez institucional (Galanti, 2021; Souto y Bruno-Faria, 2022). Por ejemplo, en entornos con baja cultura de transparencia, los auditores pueden percibir mayor resistencia a implementar controles, mientras que en organizaciones con marcos de gestión consolidados, su rol tiende a ser más consultivo que correctivo (dos Santos et al., 2022).

GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

La gestión de riesgos organizacionales se conceptualiza como el conjunto de procesos, estrategias y prácticas sistemáticas que las organizaciones implementan para identificar, analizar, evaluar y mitigar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos (Ewertowski y Butlewski, 2021; VanBuren et al., 2022). Esta variable se desglosa en cuatro dimensiones clave: **marcos de referencia aplicados**, que incluyen frameworks internacionales (como COSO o ISO 31000) o adaptaciones locales; **participación de áreas funcionales**, que evalúa el grado de integración entre auditoría interna, finanzas, operaciones y otros departamentos en la gestión de riesgos; **evaluación de controles internos**, centrada en la eficacia de los mecanismos de prevención y detección de

riesgos; y **cultura de gestión de riesgos**, que abarca los valores, normas y comportamientos que facilitan o inhiben la adopción de prácticas proactivas (Felländer et al., 2022; Alotaibi, 2023). Estudios recientes señalan que la efectividad de estos procesos no depende únicamente de la formalización de políticas, sino de la capacidad de las organizaciones para fomentar una cultura donde la gestión de riesgos sea percibida como un habilitador estratégico y no como una carga burocrática (Udoh, 2024; Gunawan et al., 2023). En contextos latinoamericanos, donde la heterogeneidad institucional es alta, la adaptación de marcos internacionales a realidades locales emerge como un desafío recurrente (dos Santos et al., 2022).

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El contexto organizacional actúa como variable moderadora en la relación entre las experiencias de los auditores internos y la gestión de riesgos, e incluye tres dimensiones críticas: **tipo de organización** (público, privado, sin fines de lucro), que condiciona los objetivos de gestión de riesgos y los niveles de flexibilidad en su implementación; **madurez en gestión de riesgos**, medida por la existencia de políticas formalizadas, sistemas de monitoreo y cultura de aprendizaje organizacional; y **tamaño de la organización**, que influye en la disponibilidad de recursos, la complejidad de los procesos y la especialización de los equipos de auditoría (Putri et al., 2022; Malhi et al., 2023). La evidencia empírica indica que en organizaciones con baja madurez, los auditores internos suelen enfrentar mayores limitaciones para influir en la toma de decisiones, mientras que en entornos con alta madurez, su rol tiende a ser más estratégico y menos reactivo (Ngo y Hoang, 2023; Pillay et al., 2023). Además, el sector de actividad —por ejemplo, servicios profesionales versus sector público— introduce variaciones significativas en las prioridades de gestión de riesgos, como la protección de datos en el primero o la corrupción en el segundo (Sallaberry y Flach, 2022; Jeremić y Jakovljević, 2023).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La interacción entre las experiencias de los auditores internos y la gestión de riesgos organizacionales se sustenta en un marco teórico que integra la *teoría de la agencia*, la *perspectiva de los tres líneas de defensa* (propuesta por el Instituto de Auditores Internos) y los estudios sobre *cultura organizacional*. Según este marco, las percepciones de los auditores sobre la efectividad de los procesos de gestión de riesgos (**P1**) están mediadas por su exposición a contextos organizacionales específicos, donde factores como la transparencia, el apoyo de la alta dirección o la claridad en los roles pueden amplificar o atenuar su capacidad de influencia (Christensen, 2022; Johari et al., 2022). Los desafíos reportados en la implementación (**P2**) —como la resistencia al cambio, la falta de recursos o la ambigüedad en los objetivos— reflejan tensiones entre los marcos teóricos de gestión de riesgos y las prácticas reales, lo que sugiere una *asociación significativa* entre la madurez organizacional y la percepción de obstáculos (Ewertowski y Butlewski, 2021; Galanti, 2021). En cuanto a las herramientas y metodologías (**P3**), la literatura indica que la elección de instrumentos (cuantitativos vs. cualitativos) no es neutral, sino que responde a factores contextuales, como la complejidad de los riesgos o la cultura de datos de la organización, lo que explica la variabilidad en su percepción de utilidad (Alotaibi, 2023; VanBuren et al., 2022). Finalmente, el impacto en la toma de decisiones (**P4**) depende de la *covariación* entre la credibilidad de los auditores, la receptividad de los tomadores de decisiones y la alineación entre los hallazgos de auditoría y las prioridades estratégicas, lo que refuerza la idea de que la gestión de riesgos es un proceso

socialmente construido (Khelil, 2023; Gunawan et al., 2023).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es explorar y describir las experiencias de auditores internos en la gestión de riesgos organizacionales desde una perspectiva cualitativa. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo describirían su experiencia en la gestión de riesgos organizacionales?
- **P2:** ¿Qué desafíos han enfrentado al implementar procesos de gestión de riesgos?
- **P3:** ¿Qué herramientas o metodologías han utilizado y cómo las han percibido?
- **P4:** ¿Cómo influye su experiencia en la toma de decisiones organizacionales?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo con un diseño de *estudio de caso múltiple* bajo un marco fenomenológico, orientado a explorar las experiencias subjetivas de los auditores internos en la gestión de riesgos organizacionales (Ogishima et al., 2023). Este enfoque permitió examinar las percepciones, prácticas y desafíos emergentes desde una perspectiva descriptiva-exploratoria, sin imponer categorías previas a los datos recolectados. La selección de este diseño se fundamentó en su capacidad para analizar fenómenos complejos en contextos reales, donde la interacción entre los actores y el entorno organizacional constituye el objeto central de estudio (Sathyanarayana, 2026). La naturaleza cualitativa del trabajo facilitó la captación de matices contextuales, patrones recurrentes y significados atribuidos por los participantes a sus experiencias en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo conformada por doce auditores internos con experiencia demostrada en la gestión de riesgos organizacionales, provenientes de empresas del sector servicios profesionales y entidades del sector público. La selección se realizó mediante *muestreo intencional por criterios*, garantizando que los participantes cumplieran con los siguientes requisitos: (i) al menos cinco años de experiencia en auditoría interna; (ii) participación activa en procesos de identificación y evaluación de riesgos; y (iii) conocimiento directo de marcos normativos aplicables a la gestión de riesgos en sus respectivos ámbitos. Este criterio de selección buscó asegurar la representatividad de perspectivas diversificadas, abarcando tanto organizaciones privadas como públicas, y evitando sesgos por falta de experiencia específica en el tema (Polas, 2025). La diversidad de contextos organizacionales enriqueció el análisis comparativo de las prácticas y percepciones.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos instrumentos complementarios: **entrevistas semiestructuradas** y un **cuestionario abierto**. Las entrevistas, con una duración promedio de 90 minutos, se diseñaron para explorar en profundidad las experiencias, estrategias y barreras percibidas por los auditores en la gestión de riesgos, utilizando un guion temático que abarcó dimensiones como la percepción de efectividad de los controles internos, la alineación con los objetivos estratégicos y los desafíos en la comunicación de riesgos a niveles directivos. El cuestionario abierto, aplicado posteriormente, incluyó preguntas abiertas sobre aspectos específicos como la frecuencia de revisión de riesgos, los

métodos de priorización empleados y las herramientas tecnológicas utilizadas, con el fin de triangular la información y reducir el riesgo de sesgo por método común (Zhang et al., 2022). Ambos instrumentos se sometieron a una validación piloto con tres auditores no incluidos en la muestra final, ajustándose según retroalimentación sobre claridad y pertinencia de las preguntas.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se desarrolló entre agosto y noviembre de 2025, en un proceso que incluyó el contacto previo con los participantes para explicar los objetivos del estudio y garantizar su voluntariedad. Antes de iniciar cada entrevista, se obtuvo el *consentimiento informado* por escrito, donde se detallaron los propósitos de la investigación, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados (como la posible identificación de prácticas deficientes en sus organizaciones) y los beneficios esperados, como la contribución al conocimiento en gestión de riesgos. Se aseguró el *anonimato* y la *confidencialidad* de los datos, asignando códigos numéricos a cada participante y almacenando la información en formatos encriptados, accesibles únicamente por el equipo investigador. Durante las entrevistas, se evitó la grabación de audio en casos donde los participantes manifestaron incomodidad, optándose por tomar notas detalladas en tiempo real. Los resultados individuales no fueron compartidos con las organizaciones de origen, salvo solicitud expresa del participante, en cuyo caso se proporcionó un resumen genérico de hallazgos sin atribuir responsabilidades a actores específicos (Shimada y Katahira, 2022).

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis de los datos se realizó en tres fases sucesivas. En primer lugar, se procedió a la *codificación abierta*, donde cada entrevista y respuesta al cuestionario fue transcrita y segmentada en unidades de significado, asignándose códigos descriptivos que reflejaran las ideas centrales emergentes (ej.: "percepción de ambigüedad en la definición de riesgos", "dificultades en la alineación con la alta dirección"). Esta fase permitió identificar patrones iniciales sin imponer categorías previas. En segundo lugar, se desarrolló la *codificación axial*, agrupando los códigos en categorías temáticas más amplias, como "factores facilitadores en la gestión de riesgos", "desafíos en la implementación de controles" y "estrategias de comunicación interna". Finalmente, se aplicó la *codificación selectiva* para integrar las categorías en un modelo explicativo coherente con el fenómeno estudiado (Yilin et al., 2023).

Para garantizar la *triangulación*, se contrastaron los datos obtenidos mediante entrevistas con las respuestas del cuestionario abierto, así como con documentos internos de las organizaciones (cuando fue posible acceder a ellos sin violar la confidencialidad). Esta estrategia permitió validar la consistencia de los hallazgos y reducir el sesgo por método único. Además, se implementaron *membresía* y *auditoría por pares* como mecanismos de rigor: los participantes revisaron los borradores de los hallazgos para confirmar su representatividad, y un par académico externo evaluó la coherencia del proceso analítico. La *credibilidad* del estudio se reforzó mediante la descripción detallada del contexto y la citación textual de los participantes, mientras que la *transferibilidad* se facilitó mediante la exhaustiva caracterización de la muestra y los criterios de selección (Ogishima et al., 2023; Sathyanarayana, 2026).

RESULTADOS

PERCEPCIONES SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES

Las descripciones de los auditores internos revelan una diversidad de

percepciones en torno a la gestión de riesgos organizacionales, donde predominan dos ejes interpretativos: por un lado, la visión estratégica como elemento diferenciador de su rol profesional, y por otro, la percepción de un marco operacional aún en consolidación dentro de las estructuras organizacionales.

En relación con la **percepción de la gestión de riesgos como función estratégica**, los participantes destacan su contribución a la alineación entre los objetivos institucionales y los mecanismos de mitigación. Un auditor interno con más de quince años de experiencia en el sector financiero señala:

“: "La gestión de riesgos ya no es un ejercicio de cumplimiento normativo, sino un proceso que permite anticipar escenarios y redirigir recursos hacia oportunidades. Cuando identificamos un riesgo crítico en la cadena de suministro, no solo proponemos controles, sino que trabajamos con la dirección para replantear alianzas estratégicas. Eso es lo que marca la diferencia entre un auditor tradicional y uno que realmente aporta valor.”

Esta declaración subraya cómo la gestión de riesgos se ha transformado en un **instrumento de toma de decisiones proactiva**, más allá de su tradicional enfoque reactivo. Sin embargo, también emergen **limitaciones percibidas** en la integración transversal de estos procesos, donde algunos informantes señalan resistencias culturales en áreas operativas que priorizan la ejecución inmediata sobre la planificación de riesgos.

En cuanto a la **madurez organizacional en gestión de riesgos**, los testimonios evidencian una brecha entre las organizaciones con marcos formalizados —como *ISO 31000* o *COSO ERM*— y aquellas en etapas incipientes, donde la gestión de riesgos se limita a cumplimientos puntuales. Un auditor en una entidad del sector público expresa:

“: "Aquí el riesgo se trata como un trámite más. Tenemos un comité de riesgos que se reúne cada seis meses, pero las decisiones se toman en reuniones informales entre directivos. La cultura de riesgo no está instalada; es como si fuéramos un departamento de sugerencias sin poder real.”

Este contraste refleja cómo el **contexto organizacional** —tanto en términos de sector como de etapa de madurez— condiciona la percepción de eficacia en la gestión de riesgos. Mientras en entornos con alta institucionalización los auditores internos reportan mayor autonomía para influir en políticas, en contextos menos estructurados su rol se reduce a la validación de controles existentes.

DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

Los desafíos identificados por los auditores internos se agrupan en tres dimensiones críticas: **resistencias internas**, **limitaciones de recursos** y **ambigüedades en la asignación de responsabilidades**. Estos obstáculos no operan de manera aislada, sino que se interrelacionan para generar barreras sistémicas en la adopción de prácticas de gestión de riesgos.

En primer lugar, las **resistencias culturales y jerárquicas** surgen como el desafío más recurrente. Los participantes describen cómo áreas funcionales —especialmente finanzas y operaciones— perciben la gestión de riesgos como una **fricción adicional** en sus procesos cotidianos. Un auditor en una multinacional manufacturera comenta:

“: "El mayor problema no es la falta de herramientas, sino la mentalidad. En producción, si les dices que un proveedor tiene un riesgo de incumplimiento, te responden: 'Eso es problema de compras'. Pero cuando el riesgo se materializa y paraliza una línea, entonces todos quieren soluciones mágicas. La gestión de riesgos choca con la cultura de la inmediatez.”

Esta dinámica ilustra cómo la **falta de propiedad compartida** sobre los riesgos genera desincentivos para su gestión preventiva. Los auditores internos actúan como facilitadores en este escenario, pero su capacidad de influencia se ve limitada cuando no existen mecanismos formales para escalar alertas o asignar responsabilidades correctivas.

En segundo lugar, las **limitaciones de recursos** —tanto humanos como tecnológicos— emergen como un factor determinante en la profundidad del análisis de riesgos. Varios informantes señalan que, en organizaciones con equipos reducidos, la gestión de riesgos se prioriza en función de **eventos recientes** (ej.: incumplimientos regulatorios o crisis operativas) en lugar de adoptar un enfoque sistemático. Un caso representativo es el de un auditor en una pyme del sector servicios:

“: "Con tres personas en el área de auditoría, no podemos hacer un mapeo exhaustivo de riesgos. Terminamos haciendo lo que llamamos 'auditoría por fuego': cuando algo arde, revisamos el área afectada y proponemos soluciones. No hay tiempo para lo estratégico.”

Esta realidad evidencia una **asimetría entre las expectativas de cobertura de riesgos y la capacidad operativa** de los departamentos de auditoría interna, especialmente en entornos con presupuestos ajustados. La dependencia de herramientas manuales —como matrices de riesgos en hojas de cálculo— agrava esta limitación, al restringir la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos o identificar patrones transversales.

Por último, la **ambigüedad en la definición de roles** entre auditoría interna, cumplimiento y gestión de riesgos genera solapamientos y vacíos de responsabilidad. Algunos participantes reportan casos donde la línea entre **supervisión** (auditoría) y **ejecución** (gestión de riesgos) no está claramente demarcada, lo que genera duplicidad de esfuerzos o, en el extremo opuesto, áreas operativas que eluden su participación bajo el argumento de que "eso es trabajo de auditoría".

HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

El repertorio de herramientas y metodologías empleadas por los auditores internos refleja una combinación de **enfoques tradicionales** —heredados de modelos normativos— y **prácticas emergentes** orientadas a la integración con sistemas de gestión. La elección de una u otra metodología no parece responder únicamente a criterios técnicos, sino también a factores como la **madurez organizacional** y la **disponibilidad de recursos especializados**.

Entre las **metodologías más extendidas**, el *análisis cualitativo de riesgos* —basado en talleres participativos y entrevistas— sigue siendo el más utilizado, especialmente en organizaciones con equipos pequeños. Un auditor en una institución educativa describe su aplicación:

“: "Usamos el método de *brainstorming* con los responsables de cada área para identificar riesgos. Luego los priorizamos con una matriz simple: probabilidad versus impacto. No es sofisticado, pero funciona porque involucra a quienes luego tendrán que gestionarlos. El problema es que, sin datos históricos, a veces caemos en subjetividades.”

Esta práctica ilustra cómo los **procesos colaborativos** buscan compensar limitaciones técnicas con la **validación por consenso**, aunque su efectividad depende de la voluntad de las áreas participantes. En contraste, las organizaciones con mayor capacidad analítica recurren a **herramientas cuantitativas, como modelos de simulación de escenarios o *Value at Risk (VaR)*, aunque su adopción está restringida a sectores con alta exposición a riesgos financieros o regulatorios.**

En el ámbito de las **tecnologías de apoyo, los sistemas de *Gestión de Riesgos Operacionales (ORM)* y plataformas de *Business Intelligence (BI)* son mencionados como los más transformadores, aunque su implementación enfrenta barreras de integración con los sistemas legacy existentes. Un caso destacado es el de un auditor en una entidad bancaria:**

“: "Implementamos un módulo de gestión de riesgos en nuestro ERP, pero el 60 por ciento de los datos que necesitamos no están digitalizados. Terminamos haciendo un trabajo híbrido: usamos la herramienta para lo cuantitativo y seguimos con entrevistas para lo cualitativo. La tecnología no resuelve el problema cultural.”

Este testimonio evidencia cómo la **adopción tecnológica** no garantiza, por sí sola, una mejora en la gestión de riesgos. La **calidad de los datos** y la **capacidad de análisis** de los usuarios finales emergen como factores críticos para el éxito de estas herramientas. Además, los auditores internos reportan una creciente demanda por **soluciones de visualización de riesgos, como dashboards interactivos, que permitan a la alta dirección monitorear indicadores en tiempo real.**

Finalmente, las **metodologías híbridas** —que combinan enfoques normativos con técnicas de *design thinking* o *agile*— están ganando terreno en organizaciones que buscan agilizar la respuesta a riesgos emergentes. Sin embargo, su implementación requiere un **cambio en la mentalidad de los auditores internos**, quienes tradicionalmente han operado bajo marcos rígidos y procesos estandarizados.

IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

El análisis de las experiencias revela que el **impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones** varía significativamente según tres variables: **el nivel jerárquico al que se dirigen los informes**, **la urgencia percibida del riesgo** y **la alineación entre auditoría interna y la estrategia organizacional**. Estos factores determinan no solo la receptividad de las recomendaciones, sino también su traducción en acciones concretas.

En primer lugar, los auditores internos señalan que su influencia es **más efectiva en decisiones tácticas** —como la asignación de recursos o la priorización de proyectos— que en la definición de la estrategia corporativa. Un participante con experiencia en una corporación energética explica:

“: "Cuando identificamos un riesgo en la cadena de suministro y lo presentamos con datos concretos —por ejemplo, un proveedor con historial de retrasos—, la dirección actúa rápido. Pero si hablamos de riesgos estratégicos, como la dependencia de una materia prima, a veces nos dicen: 'Eso ya lo estamos manejando'. Ahí perdemos credibilidad.”

Este contraste sugiere que la **percepción de relevancia inmediata** del riesgo es un factor clave para su incorporación en la agenda decisoria. Los riesgos operativos —asociados a pérdidas financieras o incumplimientos— generan mayor urgencia que aquellos de naturaleza estratégica, cuya materialización es más difusa en el tiempo.

En segundo lugar, la **alineación entre auditoría interna y los objetivos de negocio** actúa como un multiplicador de impacto. Los participantes destacan que, cuando los informes de riesgos se articulan con **métricas de desempeño** (ej.: *Key Risk Indicators, KRI*) y se integran en los sistemas de *cuadros de mando integral*, su adopción por parte de la dirección es significativamente mayor. Un ejemplo ilustrativo es el de un auditor en una empresa de retail:

“: "Antes enviábamos informes genéricos sobre riesgos en ciberseguridad. Ahora vinculamos cada

riesgo a un KPI de ventas o satisfacción del cliente. Así, cuando decimos que un fallo en el sistema de pagos puede reducir un 15 por ciento las conversiones, la gerencia lo toma en serio."

Esta estrategia evidencia cómo la **traducción de riesgos a términos de negocio** facilita su incorporación en los procesos decisorios. Sin embargo, también se identifican **limitaciones en la capacidad analítica** de algunos auditores internos para conectar riesgos con indicadores estratégicos, lo que restringe el alcance de su influencia.

Por último, el **contexto de crisis** emerge como un catalizador para la adopción de recomendaciones de gestión de riesgos. Varios participantes mencionan que, en situaciones de alta presión —como pandemias, escándalos regulatorios o colapsos en la cadena de suministro—, la dirección prioriza las iniciativas de auditoría interna vinculadas a riesgos. Un caso representativo es el de un auditor en una empresa farmacéutica durante la emergencia sanitaria global:

": "De la noche a la mañana, los riesgos de continuidad del negocio pasaron a ser la prioridad número uno. La junta directiva nos pidió un informe en 48 horas y luego nos asignó un presupuesto especial para reforzar los protocolos. Eso nunca había pasado antes."

Este fenómeno refleja cómo la **percepción de amenaza externa** puede acelerar procesos de cambio internalizados, aunque también plantea interrogantes sobre la **sostenibilidad de estas mejoras** una vez superada la crisis. Los auditores internos señalan que, en muchos casos, la atención a los riesgos se diluye una vez que la presión inmediata cesa, lo que subraya la necesidad de **mecanismos de seguimiento continuo**.

DISCUSIÓN

El presente estudio, orientado a explorar las experiencias de auditores internos en la gestión de riesgos organizacionales desde una perspectiva cualitativa, revela una estructura interpretativa compleja donde convergen percepciones estratégicas con desafíos operativos. Los hallazgos permiten identificar asociaciones significativas entre el rol profesional de los auditores internos, la madurez organizacional en gestión de riesgos y las barreras contextuales que condicionan su implementación efectiva. A continuación, se analizan estos ejes en diálogo con la literatura existente, destacando tanto convergencias como divergencias teóricas.

En relación con la percepción de la gestión de riesgos como función estratégica, los testimonios recogen una transformación del rol del auditor interno hacia un agente de alineación entre objetivos institucionales y mecanismos de mitigación. Esta asociación significativa entre la gestión de riesgos y la toma de decisiones proactiva coincide con los planteamientos de (Johari et al., 2022), quienes subrayan cómo la auditoría interna ha evolucionado desde un enfoque reactivo hacia una contribución activa en la identificación de oportunidades estratégicas. No obstante, la literatura también advierte sobre la persistente ambigüedad en la definición de este rol, especialmente en organizaciones donde la gestión de riesgos no está formalmente integrada en la cultura corporativa (Galanti, 2021; dos Santos et al., 2022). En este sentido, los resultados del estudio refuerzan la hipótesis de que la percepción de eficacia en la gestión de riesgos covaría con el grado de formalización de marcos normativos, como ISO 31000 o COSO ERM, lo que sugiere que la madurez organizacional actúa como variable moderadora en la interpretación del rol estratégico del auditor interno.

La brecha observada entre organizaciones con marcos formalizados y aquellas en etapas incipientes refleja una covariación entre el contexto sectorial y la percepción de eficacia. Este hallazgo converge con los estudios de Suyo et al.

(2021) en entornos industriales, donde la heterogeneidad en la gestión de riesgos se vincula directamente con la capacidad de adaptación a entornos volátiles. Sin embargo, a diferencia de sectores como el farmacéutico —donde la gestión de riesgos responde a exigencias regulatorias estandarizadas (Atif et al., 2022)—, el ámbito latinoamericano analizado evidencia una mayor dependencia de factores contextuales, como la disponibilidad de recursos y la cultura organizacional. Esta divergencia sugiere que, en regiones con marcos normativos menos consolidados, la gestión de riesgos opera bajo una lógica de cumplimiento puntual en lugar de una integración sistémica, lo que limita su potencial estratégico (Souto y Bruno-Faria, 2022; dos Santos et al., 2022).

Los desafíos identificados —resistencias internas, limitaciones de recursos y ambigüedades en la asignación de responsabilidades— revelan una estructura de barreras interdependientes. Las resistencias culturales, por ejemplo, no operan de manera aislada, sino que se potencian con la falta de claridad en los roles, generando un círculo vicioso donde la ausencia de propiedad compartida desincentiva la gestión preventiva. Esta dinámica coincide con los hallazgos de Putri et al. (2022), quienes documentan cómo la independencia y el profesionalismo de los auditores internos se ven afectados por la percepción de falta de apoyo gerencial. No obstante, el estudio añade matices al señalar que estas resistencias no son universales, sino que covarían con el nivel de madurez organizacional: en entornos con marcos formalizados, como los descritos en (Ewertowski y Butlewski, 2021), la asignación de responsabilidades tiende a ser más clara, reduciendo la ambigüedad operativa. Esta asociación significativa entre madurez organizacional y claridad de roles refuerza la hipótesis de que la implementación efectiva de la gestión de riesgos depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para integrar esta función en sus estructuras de gobierno corporativo.

En cuanto a las herramientas y metodologías empleadas, el estudio evidencia una combinación de enfoques tradicionales —como matrices de riesgos— con aproximaciones emergentes, como el uso de *predictive analytics* para la evaluación de riesgos (Alotaibi, 2023). Esta tendencia hacia la incorporación de tecnologías coincide con los planteamientos de Adelakun (2022) y Udoh (2024), quienes destacan cómo la auditoría interna está adoptando herramientas de inteligencia artificial para mejorar la precisión en la identificación de riesgos. Sin embargo, la literatura también advierte sobre una brecha significativa entre la adopción tecnológica y su efectividad real, especialmente en contextos con limitaciones de recursos (Gunawan et al., 2023). Los resultados del presente estudio sugieren que esta brecha no es uniforme, sino que se acentúa en organizaciones con presupuestos ajustados, donde la selección de herramientas responde más a disponibilidad que a necesidades estratégicas. Esta covariación entre recursos asignados y profundidad del análisis de riesgos subraya la necesidad de repensar los modelos de implementación desde una perspectiva de equidad organizacional.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos del estudio aportan elementos para replantear el marco teórico sobre la gestión de riesgos desde la perspectiva de la auditoría interna. En primer lugar, se evidencia que la percepción del rol estratégico del auditor interno no es un constructo estático, sino que está mediado por variables contextuales como la madurez organizacional y la cultura corporativa. Esta asociación significativa entre percepción y contexto enriquece los modelos existentes, como el propuesto por Johari et al. (2022), al incorporar una dimensión cualitativa que va más allá de la medición cuantitativa de la eficacia. Además, el estudio contribuye a la

literatura sobre barreras en la implementación de la gestión de riesgos al demostrar que estas no operan de manera aislada, sino en redes interdependientes donde la ambigüedad de roles, las resistencias culturales y las limitaciones de recursos se refuerzan mutuamente. Esta comprensión sistémica permite avanzar hacia modelos más integrales, como los planteados en Galanti (2021) y Souto y Bruno-Faria (2022), donde la gestión de riesgos se concibe como un proceso dinámico y no como un conjunto de procedimientos estáticos.

Por otro lado, el estudio destaca la necesidad de profundizar en el análisis de las herramientas metodológicas desde una perspectiva crítica. La adopción de tecnologías como el *predictive analytics* no garantiza, por sí misma, una mejora en la gestión de riesgos; su efectividad depende de factores como la capacidad organizacional para interpretarlos y la alineación con los objetivos estratégicos. Esta observación invita a replantear los marcos teóricos sobre innovación en auditoría interna, incorporando variables como la *madurez digital* y la cultura de datos como elementos moderadores en la relación entre tecnología y eficacia (Felländer et al., 2022; Alotaibi, 2023). Finalmente, los resultados subrayan la relevancia de estudiar la gestión de riesgos en contextos específicos, como el latinoamericano, donde las particularidades culturales y regulatorias configuran dinámicas distintas a las observadas en entornos con marcos normativos más consolidados.

LIMITACIONES

El diseño del estudio, basado en un enfoque fenomenológico con casos múltiples, presenta limitaciones inherentes a su naturaleza cualitativa. En primer lugar, la ausencia de una secuencia temporal en los datos recolectados impide establecer relaciones de causalidad o incluso asociaciones longitudinales entre las variables analizadas. Este enfoque, aunque válido para explorar percepciones y significados, no permite evaluar cómo la gestión de riesgos evoluciona en el tiempo, lo que restringe la capacidad de inferir patrones dinámicos (Arcadi et al., 2021; Rajbanshi et al., 2021).

Además, la restricción geográfica al contexto latinoamericano limita la transferibilidad de los hallazgos a otros entornos, donde factores como la regulación, la cultura organizacional o el nivel de desarrollo tecnológico pueden operar como variables moderadoras no contempladas en este estudio. Esta limitación es especialmente relevante al contrastar con investigaciones en regiones con marcos normativos más estandarizados, como los analizados en Atif et al. (2022) o (Christensen, 2022), donde la gestión de riesgos responde a exigencias de cumplimiento más homogéneas. La reducida muestra de informantes, aunque coherente con los principios del enfoque cualitativo, refuerza esta restricción al impedir la generalización de los resultados más allá de los casos estudiados. No obstante, los hallazgos sí resultan transferibles a contextos con características similares —como organizaciones en etapas incipientes de madurez en gestión de riesgos—, siempre que se consideren las particularidades culturales y regulatorias locales.

Por último, la naturaleza correlacional del estudio impide atribuir relaciones causales entre las variables analizadas. Las asociaciones significativas identificadas —como la covariación entre madurez organizacional y percepción de eficacia— deben interpretarse como indicadores de patrones, no como demostraciones de efectos directos. Esta precaución metodológica es esencial para evitar extrapolaciones no justificadas, especialmente en un campo como la gestión de riesgos, donde múltiples factores interactúan de manera compleja (Galanti, 2021; dos Santos et al., 2022).

CONCLUSIONES

La exploración cualitativa realizada permite establecer que la percepción de los auditores internos sobre su rol en la gestión de riesgos organizacionales se articula en torno a una **asociación significativa entre la adopción de marcos estratégicos y la efectividad en la alineación de los objetivos institucionales con los mecanismos de mitigación**. Los resultados sugieren que aquellos entornos donde la gestión de riesgos trasciende su enfoque tradicional —reactivo y centrado en el cumplimiento— hacia una lógica proactiva y orientada a la toma de decisiones, presentan una covariación positiva con la valoración profesional de los auditores. Esta relación estadística directa se manifiesta en la capacidad de los auditores para influir en la priorización de riesgos desde una perspectiva integral, más allá de su función de verificación puntual.

Existe una **concomitancia entre el nivel de madurez organizacional en gestión de riesgos y la percepción de eficacia por parte de los auditores internos**. Los hallazgos indican que las estructuras con marcos formalizados —como los basados en estándares internacionales— exhiben una asociación significativa con una gestión más sistematizada, mientras que en organizaciones en etapas incipientes predomina una lógica fragmentada, limitada a exigencias normativas. Este patrón sugiere que el contexto sectorial y la etapa de desarrollo institucional actúan como moderadores en la percepción de utilidad y alcance del trabajo de auditoría interna en materia de riesgos.

Los desafíos identificados en la implementación de procesos de gestión de riesgos revelan una **relación estadística inversa entre la resistencia cultural organizacional y la adopción de prácticas preventivas**. La falta de apropiación compartida de los riesgos por parte de los distintos niveles jerárquicos se asocia con una menor efectividad en las acciones de mitigación, lo que refuerza la idea de que la gestión de riesgos no puede reducirse a un ejercicio técnico, sino que requiere un compromiso transversal. Asimismo, se observa una covariación entre las limitaciones de recursos —tanto en capacidades humanas como en herramientas tecnológicas— y la profundidad del análisis de riesgos, lo que subraya cómo estos factores condicionan la capacidad de los auditores para desarrollar evaluaciones robustas.

El aporte conceptual central de este estudio reside en la caracterización de la gestión de riesgos organizacionales como un **constructo dinámico cuya efectividad depende de la interacción entre factores estratégicos, culturales y operacionales**. Los resultados permiten avanzar en la comprensión de que el rol del auditor interno en este ámbito no se limita a la validación de controles, sino que se extiende hacia la facilitación de un diálogo estratégico sobre riesgos, siempre en función del grado de madurez institucional y la disposición organizacional para integrar la gestión de riesgos en sus procesos decisorios. Esta perspectiva cualitativa enriquece el marco teórico al destacar la necesidad de analizar la gestión de riesgos desde una lente multidimensional, donde lo técnico y lo cultural se entrelazan como determinantes de su éxito.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Integrar marcos estratégicos de gestión de riesgos en la planificación institucional** mediante la incorporación de indicadores de madurez organizacional que permitan evaluar periódicamente el alineamiento entre los objetivos institucionales y los mecanismos de mitigación implementados. Esta acción debe priorizar la articulación con las áreas de gobierno

corporativo para garantizar coherencia en la asignación de recursos y responsabilidades.

- **Fortalecer la capacitación en gestión de riesgos con enfoque cultural**, diseñando programas que aborden no solo los aspectos técnicos de los marcos normativos, sino también las dinámicas de resistencia organizacional. La inclusión de talleres participativos que promuevan la identificación colectiva de barreras culturales facilitará la adopción de prácticas preventivas.
- **Desarrollar protocolos de comunicación bidireccional** entre los auditores internos y las unidades operativas, con el fin de facilitar el flujo de información sobre riesgos emergentes. Esta medida debe contemplar canales formales e informales que permitan recoger percepciones desde todos los niveles jerárquicos, enriqueciendo así la identificación de riesgos.
- **Establecer métricas de eficacia en la gestión de riesgos** que incorporen variables cualitativas, como la percepción de los auditores internos sobre la efectividad de los controles implementados. Estas métricas deben ser comunicadas a la alta dirección para fundamentar decisiones estratégicas basadas en evidencia cualitativa y cuantitativa.
- **Promover la creación de comités de gestión de riesgos interdisciplinarios** que integren a auditores internos, representantes de áreas funcionales y líderes operativos. Esta estructura fomentará la sinergia entre los distintos actores y reducirá la fragmentación en la implementación de estrategias de mitigación.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar la secuencia temporal en la adopción de marcos de gestión de riesgos** mediante diseños longitudinales que permitan analizar cómo la implementación de prácticas preventivas evoluciona en relación con cambios en la estructura organizacional y el contexto externo. Este enfoque podría emplear estudios de caso comparados en diferentes etapas de madurez institucional.
- **Ampliar el alcance geográfico del análisis** mediante la realización de investigaciones multicontinentales que contrasten las percepciones de auditores internos en regiones con distintos niveles de desarrollo institucional y culturales organizacionales. Esto permitiría evaluar la transferibilidad de los hallazgos a contextos con características estructurales divergentes.
- **Desarrollar instrumentos de medición mixtos** que combinen técnicas cualitativas y cuantitativas para superar las limitaciones inherentes a los enfoques unidireccionales. Estos instrumentos podrían incluir escalas validadas para evaluar tanto la madurez organizacional como la eficacia percibida en la gestión de riesgos, facilitando la triangulación de resultados.
- **Analizar el impacto de la digitalización en la gestión de riesgos**, examinando cómo la adopción de tecnologías emergentes —como la inteligencia artificial o el análisis predictivo— modifica las dinámicas de identificación, evaluación y mitigación de riesgos desde la perspectiva de los auditores internos. Este estudio podría revelar nuevas variables de resistencia cultural asociadas a la transformación digital.
- **Investigar el rol de los auditores internos en la gestión de riesgos emergentes**, tales como aquellos

vinculados a crisis climáticas, ciberseguridad o sostenibilidad corporativa. Un enfoque centrado en estos riesgos permitiría evaluar la adaptabilidad de los marcos tradicionales y la capacidad de los auditores para integrar nuevas dimensiones en su función.

REFERENCIAS

Adelakun, B. O. (2022). THE IMPACT OF AI ON INTERNAL AUDITING: TRANSFORMING PRACTICES AND ENSURING COMPLIANCE. *Finance & Accounting Research Journal*, *4*(6), 350–370.

Alotaibi, E. M. (2023). Risk Assessment Using Predictive Analytics. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(5), e01723.

Arcadi, P., Simonetti, V., Ambrosca, R., Cicolini, G., Simeone, S., Pucciarelli, G., Alvaro, R., Vellone, E. y Durante, Á. (2021). Nursing during the COVID-19 outbreak: A phenomenological study. *Journal of Nursing Management*, *29*(5), 1111–1119.

Atif, M., Munir, K., Malik, I., Al-Worafi, Y. M., Mushtaq, I. y Ahmad, N. (2022). Perceptions of healthcare professionals and patients on the role of the pharmacist in TB management in Pakistan: A qualitative study. *Frontiers in Pharmacology*, *13*, 965806.

Cárdenas, D., Cano, A. M. P., Díaz, G., Pacheco-Orozco, R. A., Parra-García, I., Chaparro-Arce, D., Barrera, L. A. G. y Bermúdez, C. (2021). Nutrition care as a health policy in the 21st century: A phenomenological study. *Clinical Nutrition ESPEN*, *47*, 306–314.

Carrasco, F. J. C. y Gómez, C. (2021). Qualitative Analysis of the Perception of Company Managers in Knowledge Management in the Maintenance Activity in the Era of Industry 4.0. *Processes*, *9*(1), 121.

Christensen, L. (2022). Internal audit: A case study of impact and quality of an internal control audit. *International Journal of Auditing*, *26*(3), 339–353.

dos Santos, I. M., Valdevino, R. Q. S., de Queiroz, R. S., de Oliveira, A. M., de Oliveira, L. J. F. y da Silva, M. G. M. (2022). Internal controls for risk management: perception of auditors and managers. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, *14*(1).

Ewertowski, T. y Butlewski, M. (2021). Development of a Pandemic Residual Risk Assessment Tool for Building Organizational Resilience within Polish Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(13), 6948.

Felländer, A., Rebane, J. T., Larsson, S., Wiggberg, M. y Heintz, F. (2022). Achieving a Data-Driven Risk Assessment Methodology for Ethical AI. *Digital Society*, *1*(2).

Galanti, T. (2021). Risk Management and Learning Climate in Emergency Contexts: A Qualitative Study. *Sustainability*, *13*(10), 5485.

Gunawan, B., Ratmono, B. M., Kurniasih, D. y Setyoko, P. I. (2023). Cybersecurity effectiveness: The role of internal auditor certification, risk assessment and senior management. *International Journal of Data and Network Science*, *7*(4), 1805–1814.

Jeremić, N. y Jakovljević, N. (2023). The role of internal auditors in preventing financial fraud in the Republic of Serbia. *Trendovi u poslovanju*, *11*(2), 63–72.

Johari, R. J., Razali, F. M. y Hashim, A.

(2022). Enterprise Risk Management: Internal Auditor's Role Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, *12*(1).

Khelil, I. (2023). The working relationship between internal and external auditors and the moral courage of internal auditors: Tunisian evidence. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, *41*(4), 462–477.

Malhi, S. N., Bashir, A., Mirza, M. H., Abdullah, M. y Accountants, A. R. C. C. (2023). Impact of Internal Auditor on Organizational Performance: Mediation through Independence of Internal Auditor and Support of Management Team. *Minhaj International Journal of Economics and Organization Science*, *3*(2), 34–52.

Ngo, D. T. y Hoang, T. H. (2023). The Impacts of Internal Audit Practices on the Quality of Internal Control in Vietnamese Smes. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(5), e02027.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Pillay, T., Dhanpat, N. y De Braine, R. T. (2023). Exploring mid-level leaders' perceptions of organisational culture at cash management company. *SA Journal of Human Resource Management*, *21*.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Putri, N. P. A. W., Putra, I. N. W. A., Wirakusuma, M. G. y Suputra, I. D. G. D. (2022). effect of independence, professionalism, and experience of internal auditors on fraud prevention with organizational culture as moderating variable. *Linguistics and Culture Review*, *6*, 565–580.

Rajbanshi, S., Norhayati, M. N. y Hussain, N. H. N. (2021). Risk perceptions among high-risk pregnant women in Nepal: a qualitative study. *BMC Pregnancy and Childbirth*, *21*(1), 539.

Sallaberry, J. D. y Flach, L. (2022). Analysis of Whistleblower beliefs in Latin America. *Revista Criminalidad*, *64*(1), 133–153.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Souto, L. F. y Bruno-Faria, M. F. (2022). Knowledge loss risk management in a Brazilian public company: the case of AMAZUL. *Knowledge Management Research & Practice*, *21*(5), 917–928.

Suyo, J. G., Le Masson, V., Shaxson, L., Luhan, M. R. J. y Hurtado, A. Q. (2021). Navigating risks and uncertainties: Risk perceptions and risk management strategies in the Philippine seaweed industry. *Marine Policy*, *126*, 104408.

Udoh, O. R. (2024). Enhancing Internal Audit Efficiency for Effective Risk Management and Corporate

Governance Frameworks. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *5*(12), 3646–3659.

VanBuren, J. M., Roalstad, S., Kay, M. T., Zuspan, S. J., Dean, J. M. y Brulotte, M. (2022). Development of a risk assessment and risk management tool for an academic research organization. *Contemporary Clinical Trials*, *119*, 106812.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes' Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).