

1-1-2008

# Evaluación y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos de la compañía Outsourcing S.A.

Jenny Maritza Florez Bautista

Luisa Fernanda Mateus Venegas

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica)

---

## Citación recomendada

Florez Bautista, J. M., & Mateus Venegas, L. F. (2008). Evaluación y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos de la compañía Outsourcing S.A.. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/131](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/131)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
COMPAÑÍA OUTSOURCING S.A.**

**JENNY MARITZA FLOREZ BAUTISTA**

**COD: 17981058**

**LUISA FERNANDA MATEUS VENEGAS**

**COD: 17981088**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTA DC.**

**2008**

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
COMPAÑÍA OUTSOURCING S.A.**

**JENNY MARITZA FLOREZ BAUTISTA**

**COD: 17981058**

**LUISA FERNANDA MATEUS VENEGAS**

**COD: 17981088**

Trabajo de grado para optar al título de  
Contador Público

Asesor técnico  
Dr. Eduardo Rodríguez Patiño  
Aseso Metodológico  
Dra. Alicia Aldana

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTA DC.**

**2008**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1 Objetivo General</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b>	<b>15</b>
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>18</b>
<b>2.1 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 El Sistema de Control Interno</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Objetivos del Control Interno</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Teoría General Sobre el Control Interno</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Componentes del Control Interno</b>	<b>21</b>

	<b>Pág.</b>
<b>2.1.5 Responsabilidad del Control Interno</b>	<b>34</b>
<b>2.1.6 El Informe COSO</b>	<b>36</b>
<b>2.2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL S.C.I</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1 Muestreo Estadístico</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 Método de cuestionario</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3 Método Narrativo</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4 Método Gráfico</b>	<b>39</b>
<b>2.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL S.C.I</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1 Técnicas de verificación Ocular</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2 Técnicas de verificación verbal</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3 Técnicas de verificación escrita</b>	<b>40</b>
<b>2.3.4 Técnicas de verificación documental</b>	<b>40</b>
<b>2.3.5 Técnicas de verificación física</b>	<b>40</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>41</b>
<b>3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>41</b>
<b>3.2 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>41</b>

	<b>Pág.</b>
<b>3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>41</b>
3.3.1 Instrumentos de Recolección de la información	41
3.3.2 Análisis de Resultados	42
<b>4. MARCO PARA EL DIAGNOSTICO</b>	<b>43</b>
<b>4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>43</b>
4.1.1 Descripción General de la Empresa	43
4.1.2 Área de Recursos Humanos	49
<b>5. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO</b>	<b>59</b>
<b>5.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA</b>	<b>59</b>
5.1.1 Ambiente de Control	59
5.1.2 Administración del Riesgo	62
5.1.3 Operacionalización de los Elementos	64
5.1.4 Documentación	67
5.1.5 Retroalimentación	69
<b>5.2 DIAGNÓSTICO SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>71</b>

	<b>Pág.</b>
<b>5.3 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>73</b>
<b>6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>74</b>
<b>6.1 MODELOS PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>74</b>
<b>6.1.1 Ambiente de Control</b>	<b>74</b>
<b>6.1.2 Administración del Riesgo</b>	<b>76</b>
<b>6.1.3 Sistemas de Información</b>	<b>78</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
<b>7.1 CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>7.2 RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1 Sede Norte Outsourcing S.A.</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2 Sede Centro Internacional de Negocios Outsourcing S.A</b>	<b>45</b>
<b>Figura 3 Sede Caracas Outsourcing S.A</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4 Organigrama</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5 Ciclo Operativo del Proceso de Selección</b>	<b>51</b>
<b>Figura 6 Ciclo de Selección de Personal</b>	<b>52</b>
<b>Figura 7 Componentes del Sistema de Control Interno</b>	<b>74</b>
<b>Figura 8 Administración del Riesgo</b>	<b>76</b>
<b>Figura 9 Sistema de Recursos Humanos Kactus RH</b>	<b>79</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Ambiente de Control	61
Gráfico 2 Medición Porcentual del componente Ambiente de control	61
Gráfico 3 Administración del Riesgo	63
Gráfico 4 Medición Porcentual del componente Administración del Riesgo	63
Gráfico 5 Operacionalizacion de los elementos	66
Gráfico 6 Medición Porcentual de la operacionalizacion de los elementos	66
Gráfico 7 Documentación	68
Gráfico 8 Medición porcentual del componente Documentación	68
Gráfico 9 Retroalimentación	70
Gráfico 10 Medición porcentual de componente retroalimentación	70

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Interpretación criterios de Encuesta	42
Tabla 2	Identificación del Riesgo	73

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 1    Formato de Encuesta**
- Anexo 2    Tabulación de la Encuesta**
- Anexo 3    Mapa de Riesgo**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma Asesor Metodológico

## **DEDICATORIA**

*Quiero dedicar este trabajo de Grado, a mi Mamá quién con sus consejos, dedicación y paciencia hizo posible la culminación de esta etapa de mi vida, a mi Tía Gladys por su apoyo incondicional y a mi Abuela que donde quiera que esté estoy segura está orgullosa de mí.*

***Luisa Fernanda Mateus Venegas***

*Hoy Culmino un camino exitoso, que abrirá nuevos horizontes, quiero agradecer a mis padres su dedicación, entereza e incansable apoyo, a mis hermanos, mi abuela y finalmente a mi novio, a todos por ser parte de este triunfo tan importante en mi vida, los amo.*

***Jenny Maritza Florez Bautista***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos la colaboración y apoyo de nuestras familias durante el desarrollo de esta investigación, a Dios por regalarnos la sabiduría, el conocimiento y por iluminarnos día a día con entendimiento y amor.*

*Este logro se lo debemos a numerosas personas que estuvieron siempre junto a nosotras por eso les queremos expresar nuestra gratitud , gracias a todos los docentes que nos guiaron y compartieron sus conocimientos, gracias a nuestros compañeros con quienes crecimos en ideas y profundizamos conceptos, gracias a todos.*

*A nuestro asesor técnico Eduardo Rodríguez Patiño, por su aporte y apoyo vitales para desarrollo de este trabajo.*

*A OUTSOURCING S.A., por brindarnos la información necesaria para llevar a cabo nuestro trabajo de grado y a todas las personas de la empresa que de una u otra forma nos colaboraron para la realización del mismo.*

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta investigación fue la elaboración de una propuesta de mejoramiento en los procesos realizados por el área de Recursos Humanos de la compañía OUTSOURCING S.A., con el fin de evaluar y optimizar la labor realizada; de manera que las operaciones que se realicen en obtención de personal garanticen un proceso eficiente que repercuta en la cumplimiento de las solicitudes hechas por los clientes.

El Objetivo primordial es el sistema de control interno, para ser aplicado en una compañía en donde el talento humano es determinante para el desenvolvimiento de la empresa; el empleo de esta técnica le permitirá al área valorar su sistema de control, determinar las mejoras; para ofrecer una seguridad razonable con miras al cumplimiento de los objetivos, su eficacia está medida en la condición de todos los procesos involucrados en la ejecución de la labor.

El modelo de auditoria COSO, fue tomado como base de esta investigación, por medio del cual se evidenciaron las debilidades de los procesos realizados, éste diagnóstico brinda información que busca prevenir pérdidas de clientes, de personal, de documentación; asegurar que la información brindada a la administración sea veraz, oportuna y confiable; así mismo se pretende que esta información sea de ayuda para la optimización de procesos, informes y posibles proyectos del área objeto de estudio, con el fin de aumentar su eficiencia y eficacia.

Por medio de la aplicación de encuestas, recolección documental y entrevistas a los funcionarios se pudieron determinar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos, de esta manera se recopiló la información y se procedió a estudiar el desarrollo del Sistema de Control Interno; seguidamente se analizaron los resultados obtenidos en la encuesta basados en la teoría del Informe COSO, de esta manera se identificaron los riesgos más notables en las actividades que juegan un papel importante en el área.

Se procedió a identificar y determinar los riesgos más recurrentes y clasificarlos por cada componente de control interno, se identificó su procedencia y la frecuencia en que se presentan, de esta manera se asignó a cada uno un nivel de amenaza; a partir de esta información se generaron las propuestas de mejora, en donde se confirmó la importancia de implementar una oficina de control interno o quien haga sus veces, para que aplique la propuesta plasmada en el presente trabajo.

Finalmente se determinó la necesidad de crear la oficina de Control Interno, para que esta actúe como un ente regulador en las actividades ejecutadas por el personal; mostrando esto la importancia de capacitar a los funcionarios, para obtener una eficiente ejecución y un desarrollo del control interno cercano al 100%, afianzando su compromiso con el cumplimiento de objetivos y metas de la Compañía.



## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Compañía OUTSOURCING S.A. es una compañía perteneciente al sector de servicios dedicada a prestar apoyo a empresas que se han decidido por la administración delegada, en operaciones que no corresponden al corazón de su negocio como lo es el Contact Center y la atención al cliente, actualmente cuenta con una nómina directa de aproximadamente 1.100 empleados y 250 temporales, distribuidos en tres sedes ubicados en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá; debido al gran volumen de contratación mensual se han presentado de manera constante distintos errores en afiliaciones a seguridad social y en la generación del proceso de la nomina.

Adicionalmente y debido a los diferentes requerimientos hechos por los clientes, se evidencia otra deficiencia como lo es la entrega inoportuna del personal solicitado por el área de operaciones.

Para garantizar la permanencia y el bienestar de los empleados, es de vital importancia la verificación del plan de salud ocupacional existente ya que por el gran número de empleados y el alto nivel de ocupación se presentan dificultades en la implementación y ejecución del mismo.

Estas deficiencias en OUTSOURCING S.A.; específicamente en el área de Recursos Humanos, afectan el logro de los objetivos. Este problema ha surgido como consecuencia del volumen significativo de actividades que se realizan en

el área (Selección de Personal, contratación, Seguridad Social, Nómina, Bienestar, Formación y Desarrollo, Salud Ocupacional y Archivo)

Todas estas inconsistencias se presentan por falta de una cultura de autocontrol más organizada, ya que a pesar de que se está implementado el Sistema de Control Interno en OUTSOURCING S.A. a nivel general, en el área de Recursos Humanos no funciona eficazmente.

## **1.2 FORMULACIÓN**

¿Cuales son las debilidades del Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Compañía OUTSOURCING S.A., y cuales son los aspectos a incluir en la propuesta de mejoramiento?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Evaluar el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la compañía OUTSOURCING S.A. tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO, con el fin de presentar una propuesta de mejoramiento para contribuir al logro de los objetivos de la compañía.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✚ Analizar el actual sistema de control interno del área de recursos humanos, mediante la recolección de información general a través entrevistas no formales, indagación y documentación, con el fin de caracterizarla.

- ✚ Comparar el Sistema de Control Interno existente con el modelo COSO mediante el estudio sus elementos para así determinar las debilidades y oportunidades de mejora del área de Recursos Humanos de OUTSOURCING S.A.
- ✚ Estructurar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Compañía OUTSOURCING S.A. a través del análisis de la información recolectada, para el cumplimiento adecuado de los objetivos de la misma.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Con el presente proyecto de investigación se pretende contribuir al mejoramiento y optimización del Sistema de Control Interno en el área de Recursos Humanos de la Compañía OUTSOURCING S.A. de manera que permita el eficiente desarrollo de sus actividades, considerando que ésta es de vital importancia para la prestación de los servicios de un Contact Center, al suministrar el personal necesario para operar.

Uno de los integrantes del presente proyecto de investigación labora directamente con la Compañía OUTSOURCING S.A., considerando esto como un apoyo significativo en el conocimiento del control interno en el área, de manera que se pueden identificar las deficiencias que afectan el buen desempeño.

El gran volumen de personal, exige por parte del departamento de Recursos Humanos un pleno conocimiento de los objetivos, de su desarrollo, de sus procesos y procedimientos, ya que la gerencia ha evidenciado errores como afiliaciones, descuentos mal aplicados, asensos en personal que no cumplen el

perfil, inexactitud en el tiempo de contratación, entrega inoportuna de la documentación al empleado e inconsistencias en incapacidades, entre otros. Esto nos obliga a precisar la aplicación del sistema de control interno mediante el cual se determinarían las necesidades requeridas para su correcto funcionamiento.

El control interno, se constituye en una herramienta fundamental de manejo gerencial, que busca garantizar el desempeño eficiente en las instituciones, en el manejo de la información por parte de los encargados de los recursos, en ejercer una excelente administración de personal en este caso, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen acorde con las normas constitucionales y legales vigentes y dentro de las políticas trazadas por la dirección, atendiendo a la misión, objetivos y metas de la compañía.

Con la implementación de las recomendaciones generadas en el desarrollo de la presente investigación, el área de Recursos Humanos obtendrá un mejoramiento integral de su Sistema de Control Interno, lo cual permitirá hacer más eficiente sus procesos y contribuyendo a una mejor prestación de los servicios de Contact Center ofrecidos en el mercado.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1 MARCO REFERENCIAL

Tomando como base el informe COSO, se analizarán los aspectos más importantes para comprender con precisión y claridad el tema de investigación relacionado con el Sistema de Control Interno y sus componentes.

**2.1.1. El Sistema de Control Interno.** Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige. El objetivo primordial de este sistema es el de establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible.

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos<sup>1</sup>.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y

---

<sup>1</sup> <http://www.controlinterno.udea.edu.co>

organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando.

**Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Control Estratégico:** El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. La atención del control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centre tanto en el macro y micro ambiente como en el medio interno de la organización<sup>2</sup>.

**Control Interno:** "conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y con las personas que conforman la organización pública, constituyen un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generando capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender".<sup>3</sup>

---

2 HERNÁNDEZ TORRES, Maritza [2000]. El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. / Folletos Gerenciales, año IV, Número 6, pp 10 - 15

3 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Guía metodológica, fortalecimiento y evaluación del sistema de control interno. Bogotá 2002. p.24

**Evaluación del Control Interno:** es el análisis de los controles de una entidad con el fin de determinar si brinda la suficiente confianza y si existe eficiencia y eficacia en cumplimiento de los objetivos

**2.1.2 Objetivos del control interno.** Entre los objetivos del control interno se tienen:

Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.

Promover la eficiencia de la explotación.

Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

**2.1.3 Teoría General Sobre Control Interno.** El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y con las personas que conforman la organización, constituyen un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generando capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender.

Por lo tanto, el Control Interno no es un evento aislado sino una serie de acciones constantes en el funcionamiento y operación de una entidad que debe reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización, asistiendo a la dirección, en cuanto al manejo de la entidad y al alcance de sus metas." <sup>4</sup>

El sistema de control interno comprende, así, el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. Debe convertirse en un proceso continuo ejecutado por la junta directiva o consejo de administración, funcionarios y resto de personal y su aplicación proporciona una seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones
- b. Confiabilidad y oportunidad de la información,
- c. Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

**2.1.4 Componentes del Control Interno.** El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son: <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.controlinterno.udea.edu.co>

<sup>5</sup> MANTILLA, Samuel Alberto. Control interno – informe COSO. Ecoe Ediciones. 3ª. Ed. Bogotá, 2003. p. 18.



- **Ambiente de control.** Representa la forma de ser y operar de una organización, caracterizada por la actitud y compromiso de la alta dirección con el SCI, así como por las pautas de comportamiento de los empleados de la organización, referente para que sus actuaciones sean consecuentes con los valores adoptados en la concertación estratégica para el logro de los objetivos.

El ambiente de control es expresión de la filosofía de la administración, la cual determina los niveles de autoridad, responsabilidad y organización del talento humano y esencialmente del estilo de dirección del representante legal, responsable de la implementación del SCI.

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. <sup>6</sup>

- ✚ Integridad y Valores Éticos; la efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es la responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer norma de conducta y ética que desestimulen a los empleados a dedicarse a los actos que serían considerados como deshonestos, no éticos o ilegales.

Para ser efectivas estas normas deben ser comunicadas efectivamente por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y el buen ejemplo<sup>7</sup>. Otra forma de reducir la incidencia de un comportamiento inapropiado es retirar o reducir los incentivos y tentaciones que conducen a ese comportamiento. Una mayor tentación

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 25.

<sup>7</sup> WHITTINGTON, Ray. Auditoría un Enfoque Integral. México, 1984. P. 173

de cometer actos inapropiados puede ser el resultado de controles inadecuados o ineficientes, como una falta de distribución de los deberes o una junta directiva que no proporciona vigilancia objetiva de la alta gerencia.

Para proporcionar una orientación moral se tiene en cuenta un código que oriente una variedad de sucesos de comportamiento, tales como la integridad y ética, conflictos de interés, pagos ilegales, y acuerdos anticompetitivos. Aunque los códigos de conducta pueden ser útiles no constituye el único camino para transmitir los valores éticos de una organización a los empleados y personal externo. La existencia de un código de conducta escrito junto con la documentación respecto de que ellos lo recibieron y entendieron, no asegura que esté siendo seguido, se asegura mejor mediante las acciones y los ejemplos de la alta administración.

- ✚ Compromiso para ser competentes; en esta investigación este factor no se ajusta debido a que se desarrolla la teoría del autocontrol que permite ser diseñado para lograr un control más efectivo integrando los principios, valores y hábitos organizacionales a las prácticas de control, ejercidas en forma autónoma por cada funcionario, para el logro de los objetivos en forma efectiva dentro del funcionamiento del Sistema de Control Interno, motivado a los empleados que el autocontrol conlleva al éxito de la gestión y el desarrollando un proceso formativo para dinamizar las bases conceptuales y metodológicas del significado de autocontrol como herramienta de mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, interiorizando, entendiendo y viviendo la cultura de autocontrol.
- ✚ Filosofía y Estilo de Operación de la Administración; la filosofía y estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es

manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Los controles de una organización informal son implementados mediante contacto directo entre los empleados y la gerencia. Una organización más formal establece políticas escritas, informes de desempeño e informes de excepción para controlar sus diversas actividades<sup>8</sup>

- ✚ Estructura Organizacional y/o Compromiso y Respaldo de la Alta Dirección: otro factor del ambiente de control es la estructura organizacional de una entidad. Una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control. Esta divide la autoridad, responsabilidades, los deberes entre miembros de una organización al manejar aspecto como la toma de decisiones centralizadas versus descentralizadas y una distribución apropiada de deberes entre los departamentos. Cuando la toma de decisiones de gerencia es centralizada y es dominada por un individuo las capacidades del individuo y su carácter moral son extremadamente importantes.
- ✚ Asignación de Autoridad y Responsabilidad; el personal dentro de una organización necesita tener una clara comprensión de sus responsabilidades y las reglas y regulaciones que gobiernan sus funciones, por consiguiente, para aumentar el ambiente de control la gerencia desarrolla descripciones de trabajo de sus empleados y define claramente la autoridad, sus límites y la responsabilidad de la organización. También puede establecer políticas que describan la práctica de negocios apropiados, el conocimiento, la experiencia del personal clave y el uso de los recursos para cumplir sus deberes. La delegación de autoridad significa ceder el control central de ciertas decisiones de negocios a líneas bajas.

---

<sup>8</sup> MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. Control Interno estructura conceptual integrada. México, 1989 p. 31

- ✚ El ambiente de control influenciado por la extensión en la cual los individuos reconocen que ellos deberán ser responsables. Esto sostiene ciertamente la manera como la administración quienes tienen toda la responsabilidad última de todas las actividades en el Sistema de Control Interno.
- ✚ Políticas y Prácticas Sobre Recursos Humanos; según el informe COSO las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, compromiso ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediables.

Las políticas de entrenamiento que comunican funciones, responsabilidades prospectivas y que influyen en prácticas tales como recursos de entrenamiento, seminarios, estudios de casos simulados con ejercicios prácticos, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento.

Es fundamental para la articulación del Sistema de Control Interno y en especial para optimizar el ambiente de control; se espera que el diálogo se oriente hacia un enfoque semiótico, más que instrumental, es decir de intercambio más que de transmisión, de significación más que de información, de circulación y recepción más que de emisión, de relación de contexto abiertos superando los contextos cerrados.

Existe el diálogo informal y el diálogo formal; el informal ubica entidades donde éste se efectúa, fundamentalmente a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza, no permite expresar sentimientos, conocimientos, ni información, lo cual dificulta escuchar y entender al otro.

El diálogo formal caracteriza a las organizaciones con canales de comunicación estructurados, donde la información fluye, los mensajes se reciben de manera efectiva por cada miembro de la organización, para ello debe existir un ambiente adecuado y los mecanismos para el ejercicio de éste.

El diálogo efectivo cuenta con un ambiente de respeto, donde la crítica y la autocrítica es un proceso permanente que facilita el crecimiento personal y organizacional. Los procesos, planes, proyectos y objetivos se construyen colectivamente.

- **Administración del riesgo.** Es reconocida como práctica integral de una buena gerencia, se trata de un proceso permanente e interactivo que lleva a que continuamente la administración en coordinación con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, revalúe los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales.

De igual manera, implica la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados en una determinada actividad con, procesos de la entidad en general, hasta lograr preparar a las organizaciones para minimizar pérdidas y maximizar sus ventajas.

*Tipo de Actividades de Control:*

- ✚ Revisiones de Alto Nivel; estos controles incluyen revisiones del desempeño real, en comparación con presupuestos, proyecciones y desempeños de periodos anteriores; relaciones entre si de conjuntos de información diferente y revisiones globales de desempeño. Las revisiones de desempeño proporcionan a la gerencia una indicación global de la forma como el personal en los diversos niveles esta

adelantando los objetivos de la organización. Al investigar las razones de un desempeño no esperado, la gerencia puede hacer cambios oportunos en las estrategias y planes o tomar otras acciones correctivas apropiadas.

- ✚ Procesamiento de Información; para confirmar la precisión, inclusión completa y autorización de las transacciones, se realiza una diversidad de actividades de control. Las dos amplias categorías de los controles del procesamiento de información incluye actividades de control general que se aplican a todas las actividades de procesamiento de información y las actividades de control de aplicación, que se aplican solamente a una actividad particular.

Un aspecto importante de los controles del procesamiento de información es la autorización apropiada de todo tipo de transacciones. La autorización de las transacciones puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la gerencia establece criterios para la aceptación de un tipo determinado de transacción. Ocurre autorización específica cuando las transacciones son autorizadas individualmente.

Otro control sobre el procesamiento de información es un sistema de formas y documentos bien diseñados.

- ✚ Controles Físicos; estos controles incluyen aquellos que proporcionan una seguridad física sobre los registros y sobre los demás activos. Las actividades que protegen los registros pueden incluir mantener el control de todo momento sobre documentos prenumerados no emitidos, lo mismo que otros diarios y mayores, el acceso restringido a los programas de computador y a los archivos de datos. Deben hacerse comparaciones periódicos entre los registros de contabilidad y los activos físicos disponibles. La investigación sobre la causa de cualquier

discrepancia descubrirá debilidades, bien sea en los procedimientos para cuidar los activos o en el mantenimiento de la contabilidad y de los registros relacionados.

✚ Segregación de Funciones; el concepto fundamental del Control Interno quiere decir que ningún departamento o persona debe manejar todos los aspectos de una transacción desde el principio hasta el final. Ningún individuo debe realizar más de una función de las transacciones que autorizan, registran, y las que mantienen la custodia de los activos. Además, en lo posible, los individuos que ejecuten la transacción específica deben ser separados de estas funciones. La meta es reducir las oportunidades para que cualquier persona esté en una posición de perpetrar y esconder errores o irregularidades en el curso normal de sus deberes.

✚ Políticas y Procedimientos; las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política.

Muchas veces las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a una práctica de largo tiempo de establecida y bien entendida, y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación implican limitaciones estrictas administrativas y una interacción y supervisión cerradas del personal.

- **Operacionalización de los elementos.** Esta fase hace alusión a la forma en particular en que se articulan e interrelacionan el esquema organizacional, la planeación, los procesos, procedimientos, el desarrollo del talento humano, los sistemas de información, la democratización de la administración, los mecanismos de verificación y evaluación, elementos que componen, entre

otros el SCI y que para efectos de la estandarización se han considerado como los mínimos a tener en cuenta en cualquier sistema de control.

- **Comunicación y documentación:** Es la descripción por escrito del cómo es el ejercicio de la organización. La memoria institucional en la medida en que se encuentre documentada, permite que los cambios en su administración no causen desviaciones y traumatismos a la gestión a realizarse, en razón a que el andamiaje está diseñado para establecer tendencias, parámetros de rendimiento, normas de manejo, metas y resultados.

Por medio de la documentación, el Sistema de Control Interno fija las responsabilidades de cada empleado en el desarrollo de su función. La formalización y documentación implica que los procesos y procedimientos sean aprobados por la alta dirección y fundamentalmente que sean puestos en conocimiento de las personas que los deben ejecutar.

Es importante recalcar, que si bien se ha hecho referencia a los procesos y procedimientos, por ser ellos el elemento aglutinador de los demás, no se puede descuidar la documentación de aspectos tales como la planeación, el esquema de organización, las normas, los métodos, principios y valores. Este último si que necesita declaración expresa, pues constituye los valores compartidos a partir de los cuales toma decisión y actúa una institución.

- ✚ Información: la información se requiere en todos los niveles de una organización para operar la entidad y encaminarla hacia la consecución de los objetivos de la misma en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La información es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistemas de información.



El término sistemas de información frecuentemente es usado en el contexto del procesamiento de datos generados internamente, relacionados con las transacciones, y actividades de operación interna. Los sistemas de información también se relacionan con información sobre eventos, actividades y condiciones externas.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. La conservación de información consistente con las necesidades se torna particularmente importante cuando una entidad opera frente a cambios industriales fundamentales, competidores altamente innovadores o que se mueven rápidamente. Los sistemas de información deben cambiar de acuerdo con las necesidades para apoyar los objetivos de la entidad.

Los sistemas de información para ser más efectivos, deben no solamente identificar y capturar la información financiera y no financiera requerida, sino también para controlar las actividades de la entidad.

Los sistemas de información a menudo son parte integral de las actividades operacionales. Ellos no solamente capturan la información necesaria en la toma de decisiones para controlar, sino que también son crecientemente diseñados para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

El cambio administrativo más importante es integrar la planeación, el diseño y la implementación de sistemas con la estrategia global de la organización.

La calidad de la información afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad. La calidad de la información incluye indagar así:

- Contenido apropiado, ¿Se necesita la información contenida en el?
- Información oportuna, ¿Esta disponible cuando es requerida?

- Información actual, ¿Esta disponible la mas reciente?
  - Información exacta, ¿Los datos correctos?
  - Información accesible, ¿Pueden obtener fácilmente por las partes apropiadas?
- ✚ Comunicación: La comunicación es inherente a los sistemas de información, pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos.
- ✚ Comunicación Interna: Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente aquel que tiene importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de parte de las alta administración respecto de que la responsabilidades de Control Interno deben tomarse seriamente. Tanto la claridad como la efectividad con la cual es comunicado, son importantes.<sup>9</sup>

Además, las responsabilidades específicas deben definirse claramente. Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del Sistema de Control Interno, como trabaja y cual es su papel y su responsabilidad en el sistema. Sin ese entendimiento los problemas aparecerán fácilmente. En el desempeño de sus responsabilidades, el personal debe saber que si ocurren eventos inesperados, debe prestarse atención no solamente al evento mismo, sino también a su causa.

---

<sup>9</sup> MANTILLA BLANCO, Op.cit., p. 76-77

De esta manera, puede identificarse una debilidad potencial en el sistema y tomarse las acciones necesarias para prevenir su recurrencia.

La gente también necesita conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar su causa y sus acciones correctivas, necesita conocer que comportamiento es esperado, o aceptado, y cual es inaceptable.

El personal también necesita tener medio para comunicar información significativa arriba en una organización.

- ✚ Comunicación Externa: Existe necesidades de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan informaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporciona información importante sobre el funcionamiento del Sistema de Control Interno. El entendimiento que los auditores externos tienen respecto de las operaciones de una entidad, los sucesos y sistema del control de los negocios relacionados le proporcionan a la administración una forma de control las comunicaciones deben ser comprensibles, deben proveer información pertinente, oportuna y, por supuesto, estar de acuerdo con los requerimientos legales.

Las comunicaciones de la administración dirigidas a partes externas, también envían mensajes a través de la organización.

La comunicación adopta formas tales como: Manuales de políticas, memorandos, y mensajes en videocinta. Cuando los mensajes se transmiten tono de la voz y el lenguaje corporal sirven para enfatizar lo que se esta diciendo.

Otro medio poderoso de comunicación es la acción que tome la administración en el trato con los empleados. Los administradores deben recordarse que las acciones hablan más fuerte que las palabras. Sus acciones están, a su vez, influenciadas por la historia y la cultura de la entidad, basándose en las observaciones pasadas de cómo sus superiores se relacionaron en situaciones similares.

Los sistemas de información en las organizaciones pequeñas son ciertamente menos formales que en las grandes organizaciones. Los sistemas de información en las entidades pequeñas típicamente también identificarán y reportarán sobre eventos, actividades y condiciones externas relevantes, pero su efectividad usualmente es afectada significativamente por y dependiente de la habilidad de la alta administración para monitorear los eventos externos.

- **Retroalimentación:** Tiene que ver con la efectividad de la comunicación de la entidad y es la fase final y dinamizadora del SCI, que busca precisamente generar al interior una cultura de autocontrol que permita mejorar la gestión y resultados de la organización.

Para lograr una retroalimentación efectiva, es necesario articular el accionar de los procesos de seguimiento expresados en los planes de mejoramiento continuo con la dinámica de los denominados comités de coordinación de control interno o la instancia que haga sus veces.

En efecto, el valor de la función evaluadora de la Oficina de Control Interno no radica en la detección de hallazgos reportados o en la emisión de recomendaciones sino en la efectividad de las acciones implantadas.

Si bien es cierto, el seguimiento debe hacerse sobre el cumplimiento de los acuerdos y compromisos dentro de un término prudencial para medir su aplicación, no basta que las Oficinas de Control Interno asesoren esta

aplicación, sino el compromiso de los diferentes actores responsables se su ejecución en la entidad.

**2.1.5 Responsabilidad del Control Interno.** Cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. La administración, sin embargo, es responsable del Sistema de Control Interno de una entidad. La gerencia, como máxima autoridad, debe asumir la responsabilidad del Sistema de Control Interno. Los directivos financieros y de contabilidad son fundamentales en la manera como la administración ejerce el control, sin embargo, todo el personal administrativo juega papeles importantes y es responsable del control de las actividades de sus áreas. En forma similar, los auditores internos contribuyen a la efectividad sobre la marcha del Sistema de Control Interno, pero ellos no tienen la responsabilidad primaria por establecerlo y mantenerlo. La Junta Directiva y su Comité de Auditoría proporcionan importante cobertura y supervisión del Sistema de Control Interno. Un número de partes externas, tales como los auditores externos, a menudo contribuyen a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para la ejecución del control interno. Sin embargo, no son responsables por la efectividad de no hacer parte del Sistema de Control Interno de la entidad.

✚ **Dirección.** La cabeza principal, o director ejecutivo es, en esencia el responsable, y debe asumir su propiedad o pertenencia al sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo establece el "tono y el tope" que influye en la integridad, la ética y otros factores de un positivo ambiente de control. El director ejecutivo, en una empresa grande, colma sus deberes de liderazgo y dirección a los demás directivos, revisando, repasando y analizando la forma como éstos manejan la empresa, quienes a su vez, asignan responsabilidades para el establecimiento de políticas

más específicas y procedimientos de control interno para el personal responsable de las funciones de la unidad.

En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un director/propietario, es usualmente más directa. En cualquier evento, es una responsabilidad que se traslada en cascada; un administrador es, efectivamente, un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad. Tienen significado particular los directores financieros y su personal vinculado, cuyas actividades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa.

✚ **Junta Directiva.** La administración es responsable ante la Junta Directiva, la cual provee autoridad, dirección y vigilancia. Los miembros de Junta Directiva eficaces, son objetivos, hábiles, competentes con manía de preguntar. Ellos además tienen un conocimiento de las actividades y ambiente de la entidad, y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades de directivos. La administración puede estar en una posición de pasar inadvertidos los controles e ignorar u ocultar comunicaciones de los subordinados, permitiendo una administración deshonestas que intencionalmente falsea resultados para cubrir sus huellas. Una junta fuerte y activa, particularmente cuando está acoplada con canales de comunicación efectivos y con funciones financieras legales y de auditoria interna competentes es, a menudo, más capaz de identificar y corregir tales problemas.

✚ **Audidores Internos.** Los auditores internos juegan un importante papel en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a su mejoramiento. A causa de la posición organizacional y autoridad en una

entidad, la función de un auditor interno juega a menudo un significativo papel de supervisión.

✚ **Otro Personal.** El control interno es, en algún grado, responsabilidad de todos en una organización, y por lo tanto, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción de cargos de todo el personal vinculado. Virtualmente, todos los empleados producen información usada en el sistema de control interno, o realizan acciones necesarias para efectuarlo. Además todo el personal debe ser responsable por reportar los problemas en las operaciones, del no cumplimiento del código de conducta y de otras violaciones de políticas o acciones ilegales.

**2.1.6 El Informe COSO.** Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones, la auditoría interna o

externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

Control significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de organización y administración, que facilita la evaluación ejecutiva, incluyendo su seguimiento y revisión sistemática, ya que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente.

Es así, que en varios países del mundo se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo, entre otros, de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como de definir la manera de evaluarlo.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la TREADWAY COMMISSION, denominado NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING – COMISION NACIONAL DE INFORMES FINANCIEROS FRAUDULENTOS, bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) – COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORES DE LA COMISION TREADWAY, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes:

American Accounting Association (AAA) – Asociación Norteamericana de Contabilidad



American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados

Financial Executive Institute (FEI) – Instituto Ejecutivo Financiero

Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos

Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contabilidad Gerencial

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado INFORME COSO sobre CONTROL INTERNO, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand, y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

## **2.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para evaluar un sistema de control interno, se determinan varios métodos a saber:

**2.2.1 Muestreo estadístico.** En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo

cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

La muestra debe ser representativa. El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.

El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.

Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

**2.2.2 Método de cuestionario.** Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

**2.2.3 Método narrativo.** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

**2.2.4 Método gráfico.** También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos

utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Tiene como ventajas que:

Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.

Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.

Identifica desviaciones de procedimientos.

Identifica procedimientos que sobran o que faltan.

Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico

## **2.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**2.3.1 Técnicas de verificación ocular.** Entre estas se encuentran: Comparación, Observación, Revisión selectiva, y Rastreo.

**2.3.2. Técnicas de verificación verbal:** Indagación.

**2.3.3 Técnicas de verificación escrita:** Análisis, Conciliación, Confirmación.

**2.3.4 Técnicas de verificación documental:** Comprobación, Computación.

**2.3.5 Técnicas de verificación física:** Inspección, Comentario.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de estudio será el 100% de los procesos y procedimientos del área de Recursos Humanos y la totalidad de los colaboradores de esta área en la compañía OUTSOURCING S.A.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación es de tipo DESCRIPTIVA basada en dos aspectos principales: la observación sistemática de los procesos y las encuestas. Luego se analizan los resultados que permiten evaluar el Sistema de Control Interno en la Compañía OUTSOURCING S.A., con base en la metodología que brinda el Informe COSO para finalmente elaborar la propuesta de mejoramiento.

#### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Son técnicas y herramientas que serán utilizadas para realizar el diagnóstico y con base en este elaborar la propuesta de mejoramiento del sistema de control interno para la Compañía OUTSOURCING S.A.

**3.3.1 Instrumentos de recolección de la Información.** Para determinar el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno del Área de Recursos Humanos se utilizaron los siguientes instrumentos:

**1. Observación.** Teniendo en cuenta que se conocía el problema y el objeto de investigación, la observación tuvo un aspecto contemplativo. Para la aplicación de esta herramienta se empleó el procedimiento de "observación

participante” en la cual inicialmente se hizo una familiarización con el lugar y posteriormente se llevó a cabo la observación, recabando información sobre el ambiente de trabajo, los funcionarios, sus actividades e interacciones, los procesos, etc., obteniendo así la información sobre la dinámica del grupo y el tema objeto de estudio.

**2. Encuesta.** Para la aplicación de esta herramienta se prepararon preguntas que fueron contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas Divisiones del Área, las cuales fueron elaboradas con base en los componentes del Control Interno y formuladas de tal forma que la respuesta permitiera comprobar, verificar o evidenciar el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno e identificar las áreas críticas de una manera uniforme.

**3.3.2 Análisis de Resultados.** La ponderación de los cuestionarios se hizo teniendo en cuenta los cinco componentes del Sistema de Control Interno que se tomaron como base para la evaluación: Ambiente de Control, Administración del Riesgo, Actividades de control, Información y comunicaciones y Monitoreo. Cada componente tiene cuatro posibilidades de valoración los cuales corresponden al grado de desarrollo: siempre, regularmente, en ocasiones y nunca.

**Tabla 1. Interpretación criterios de encuesta**

RESPUESTA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL SCI	PUNTAJE DE VALORACION	DESCRIPCION DE EJECUCION
SIEMPRE	ALTO	4	Eficiente
REGULARMENTE	MEDIO	3	Incompleto
EN OCACIONES	BAJO	2	Minimo
NUNCA	NINGUNA	1	Cero

Análisis propio

## 4. MARCO PARA EL DIAGNOSTICO

### 4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

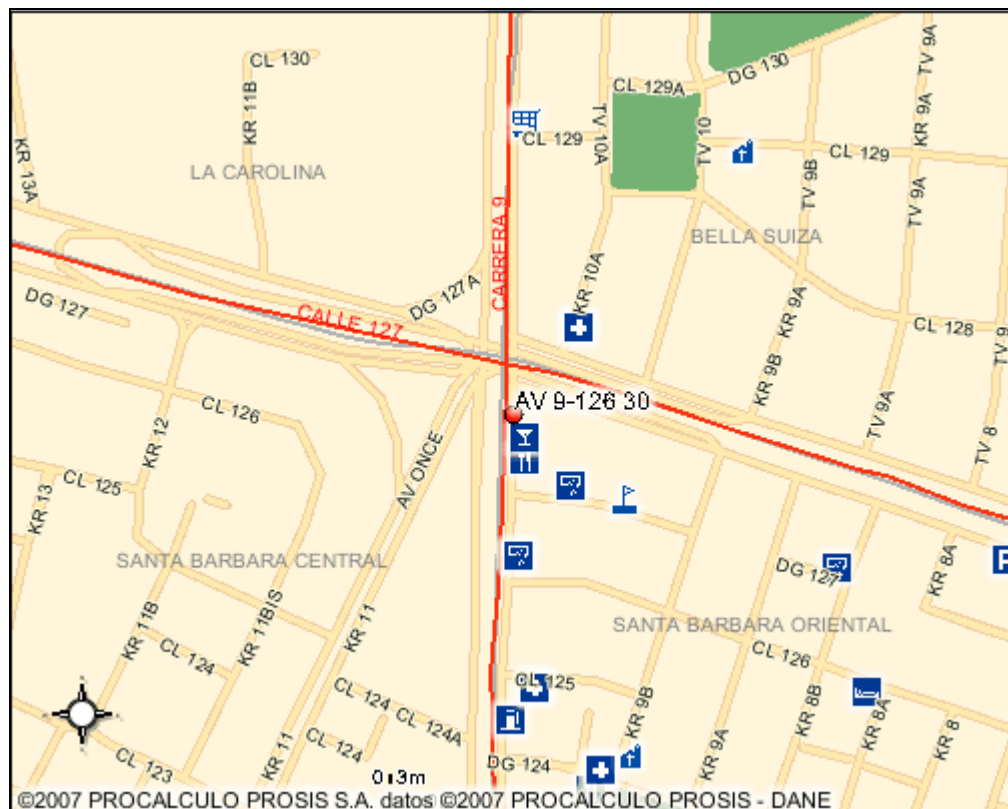
**4.1.1 Descripción General de la Empresa.** OUTSOURCING S.A. es una compañía que cuenta con una amplia experiencia en todos los sectores de la economía Nacional e Internacional, gestionando y operando *Contact Centers* de grandes compañías con pocas estaciones de trabajo hasta grandes operaciones con varios cientos de estaciones, bajo una misma filosofía de atención al cliente. A continuación se relacionan algunos sectores en los cuales presta este servicio:

- ✚ Tecnología
- ✚ Comunicaciones
- ✚ Informática
- ✚ Farmacéutico
- ✚ Telecomunicaciones
- ✚ Gobierno
- ✚ Seguros
- ✚ Financiero
- ✚ Cooperativo
- ✚ Educación
- ✚ Consumo
- ✚ Servicios
- ✚ Público
- ✚ Automotriz

Adicionalmente a su experiencia, es miembro fundador de la “Asociación Colombiana de Call Centers”, que agremia a los *Contact Centers* que operan en nuestro país.

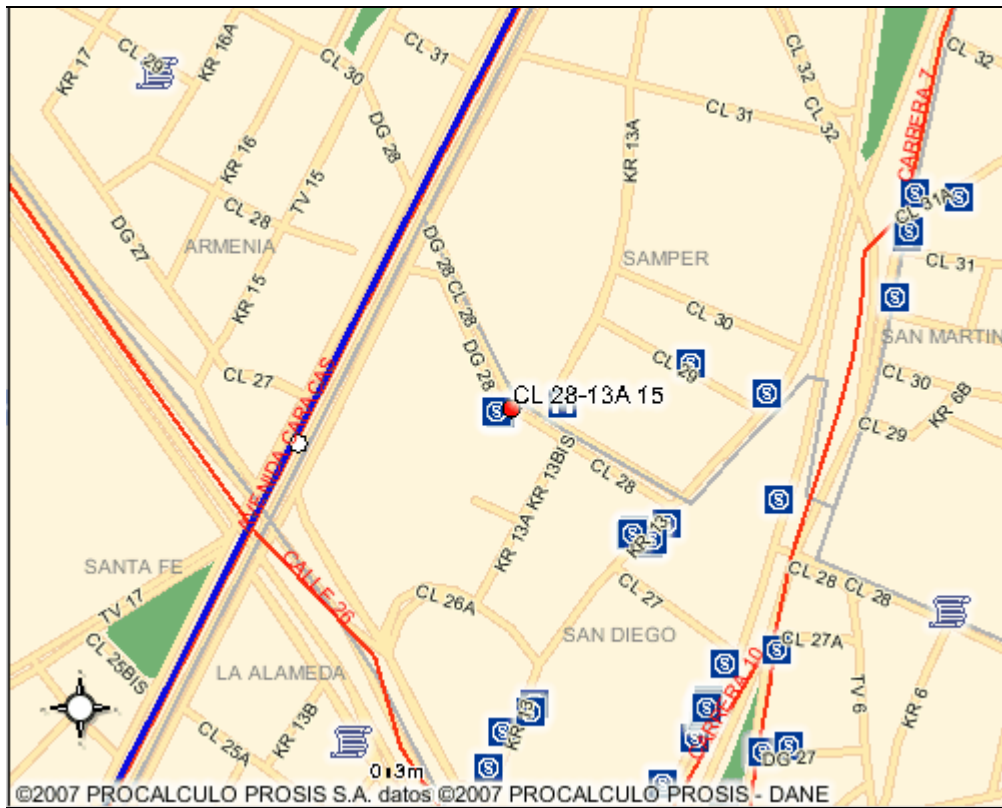
En cuanto a infraestructura, tiene tres sedes en la ciudad de Bogotá que permite tener la más alta disponibilidad del mercado y así mismo una rapidez de reacción en cualquier eventualidad. Ubicados en sectores estratégicos de la ciudad como lo son el Nororiente (Av. 9 # 126 – 30 Piso 3) Sede Norte, Centro de la ciudad en el Centro Internacional de Negocios (Calle 28 # 13A - 10 Pisos 14 y 15) y en la Caracas con 32 (Calle 32 # 14 – 25).

Figura 1. Sede Norte OUTSOURCING S.A.



Fuente [www.mapas.com.co](http://www.mapas.com.co)

Figura 2. Sede Centro Internacional de Negocios OUTSOURCING S.A.



Fuente [www.mapas.com.co](http://www.mapas.com.co)



Figura 3. Sede Caracas OUTSOURCING S.A.



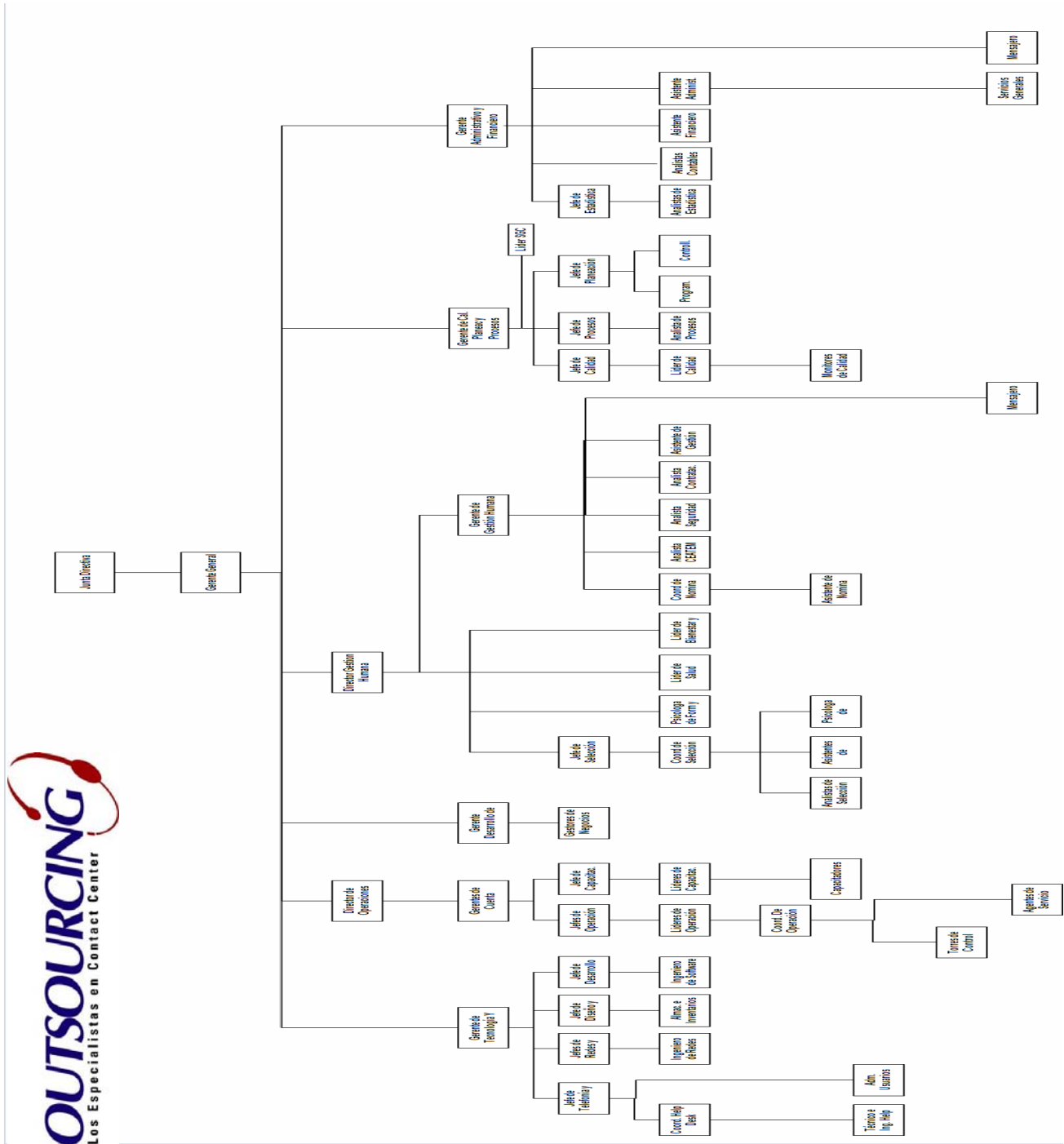
Fuente [www.mapas.com.co](http://www.mapas.com.co)

**Misión.** Agregar valor a nuestros clientes a través de la gestión de centros de contacto.

**Visión.** En el año 2010 seremos la mejor empresa para trabajar en Contact Center y líderes en la gestión de calidad.

# Organigrama de Outsourcing S.A.

Figura 4. Organigrama



Fuente. Área de Recursos Humanos Outsourcing S.A.

**Servicios de Contact Center.** Con el respaldo de todas las áreas la compañía esta en capacidad de prestar servicios de entrada (Inbound), salida (Outbound), Multimedia (Mail, Chat, Web, Call Back, Fax), Back Office y Self-service (IVR) los cuales se describen a continuación:

**Servicio Inbound.** Servicio de recepción de llamadas.

- + Servicio de atención de Clientes
- + Manejo de quejas y reclamos
- + Toma de pedidos o información sobre productos y servicios
- + Atención posventa
- + Información sobre promociones
- + Aumento de valor del Cliente – venta Cruzada
- + Actualización de bases de datos.
- + Apoyo a transacciones
- + Domiciliación o Help Desk

**Servicio Outbound.** La forma más directa de llegar al cliente

- + Monitoreo de servicios
- + Encuestas de satisfacción de servicios
- + Investigación de Mercados
- + Venta de servicios y productos
- + Agendamiento de citas
- + Sondeos de opinión
- + Seguimiento a las ventas
- + Divulgación de información
- + Cambios y recambios
- + Oferta de servicios complementarios o nuevos servicios
- + Actualización de base de datos

**Mailing.** Con posibilidad de atención 7 x 24

- ✚ Atención por Internet –Contáctenos-Chat
- ✚ Fax
- ✚ Correo directo

**Back-Office.** Atención de la logística de acompañamiento de las actividades del *Contact Center*. Digitación de Documentos.

**Self-Service.** Soluciones de autoservicios como lo son los sistemas interactivos de voz IVR transaccionales y no transaccionales.<sup>10</sup>

**4.1.2 Área de Recursos Humanos.** OUTSOURCING S.A. a través del área de Recursos Humanos, pretende lograr que cada miembro sea el reflejo individual de la personalidad de la compañía logrando así la armonía empresarial y un ambiente de mayor confianza y respeto por el individuo como principal objetivo de la organización.

**Procesos desarrollados por el Área de Recursos Humanos.** El Área de Recursos Humanos dentro de la empresa OUTSOURCING S.A. se encuentra conformado por las siguientes Divisiones Principales:

- ✚ División de Selección
- ✚ División de Nómina, Contratación y Seguridad Social
- ✚ División de Salud Ocupacional
- ✚ División de Bienestar
- ✚ División de Formación y Desarrollo

---

<sup>10</sup> [www.outsourcing.com.co](http://www.outsourcing.com.co)

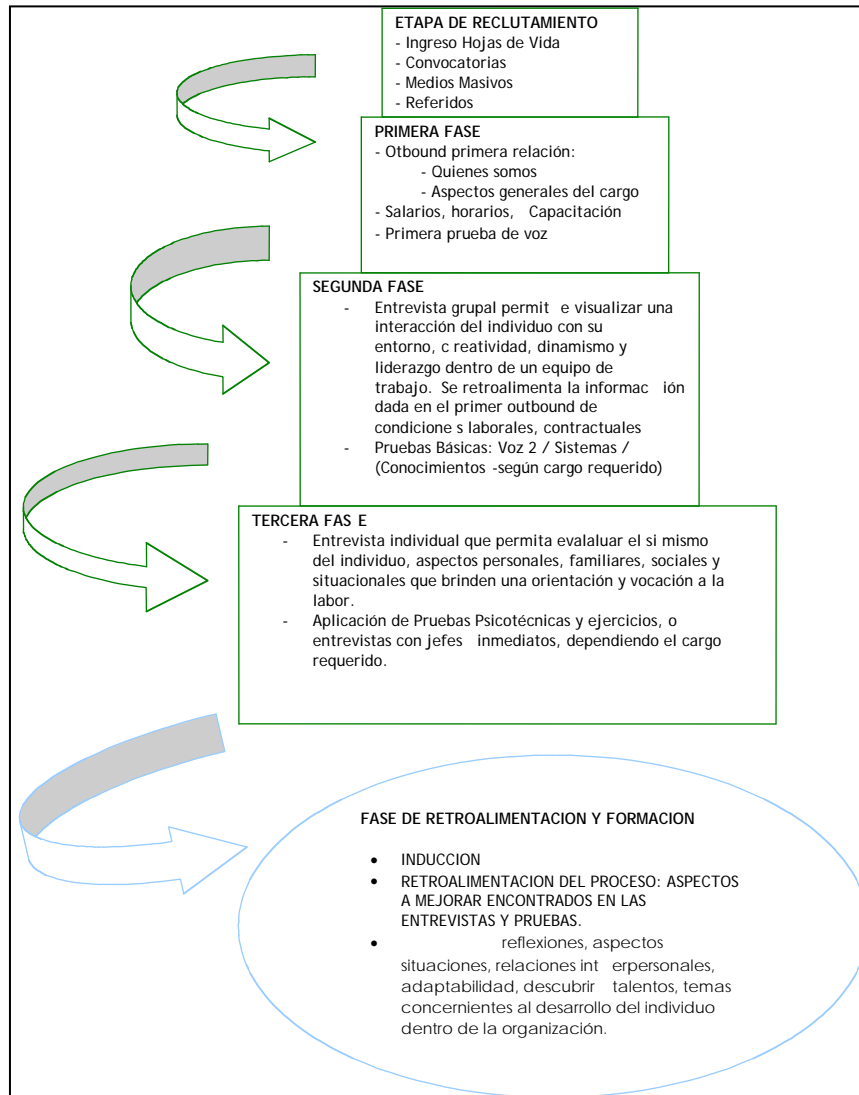
**División de Selección.** Integrado por una Jefe, 2 coordinadores, 2 Analistas y 4 asistentes. Este departamento tiene como función la selección del personal Idóneo para satisfacer las necesidades de nuestros Clientes tanto externos como Internos.

Este proceso comienza con la requisición de Personal, en donde para gestionar adecuadamente el proceso de Selección es necesario que los dueños de proceso u operación, soliciten el personal previa aprobación de la Gerencia General.

Se continúa con la fase de reclutamiento de Hojas de Vida realizado por una de las Asistentes de Selección, dentro de esta etapa se reciben las hojas de vida y se perfilan de acuerdo con las necesidades de personal; seguidamente se procede a realizar las respectivas llamadas de citación a entrevista (Outbound) y es en este momento cuando las personas inician su proceso en la compañía, el analista es quien se encarga de hacer la oferta y mencionar a los asistentes las condiciones del empleo, este es el primer filtro que se realiza, una vez hecho esto se inicia la entrevista y posteriormente se elaboran tanto las pruebas Psicotécnicas como las pruebas técnicas (Ortografía, Sistemas Básicos y de dicción) Segundo Filtro.

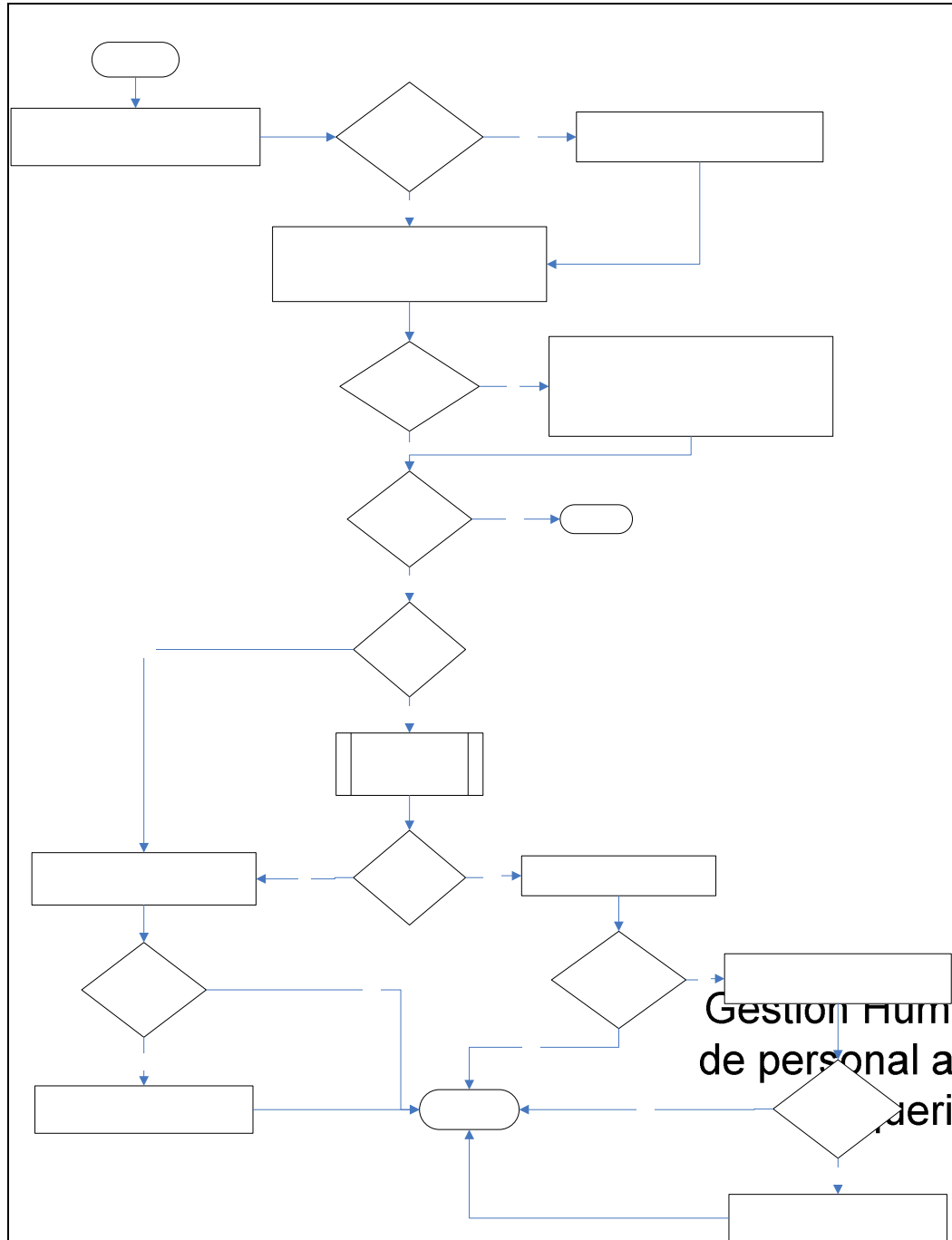
Una vez las personas aprueban el proceso de selección, inician la capacitación que consta de, la capacitación en el producto para la cuenta en la cual fueron seleccionados, una inducción Corporativa y una evaluación final, este es el tercer filtro que se hace antes de la contratación.

Figura 5. Ciclo Operativo del Proceso de Selección



Fuente: Procedimiento de Selección, Contratación, bienestar y de Retiro de Personal Versión 7  
OUTSOURCING S.A.

Figura 6. Ciclo de Selección de Personal



Fuente: Procedimiento de Selección, Contratación, bienestar y de Retiro de Personal Versión 7  
OUTSOURCING S.A.

**División de Nómina, contratación y Seguridad Social.** Las personas, son contratadas bajo todas las condiciones exigidas por la legislación laboral colombiana, cubriendo salud, pensión, riesgos profesionales, caja de compensación y aportes parafiscales. Todo el personal de la empresa se vincula a través de un contrato laboral a término fijo con todas las prestaciones que la ley le otorga y con todos los derechos y obligaciones que esto implica para las partes.

La contratación se hace en forma directa con OUTSOURCING S.A y consiste en vincular laboralmente a los candidatos elegidos en el Proceso de Selección mediante un contrato laboral celebrado entre OUTSOURCING S.A. y el candidato. Solo se realiza contratación a través de compañías temporales cuando se trata de campañas por días puntuales o burbujas de crecimiento para la operación.

Se presentan entonces dos modalidades de Contratación:

**Contratación Directa:** La contratación directa consiste en vincular laboralmente a los candidatos elegidos en el Proceso de Selección mediante un contrato laboral celebrado entre OUTSOURCING S.A. y el candidato. Este proceso de contratación es responsabilidad del Analista de Contratación. El futuro trabajador debe presentar los documentos requeridos para el ingreso como son:

- ✚ Certificaciones de estudios
- ✚ Certificaciones laborales
- ✚ Resultado de exámenes médicos de ingreso
- ✚ Cédula de Ciudadanía
- ✚ Pasado Judicial
- ✚ Libreta militar



En esta modalidad se presentan los siguientes pasos:

Presentación de Documentos: El trabajador deberá presentarse en la Oficina del Centro de Atención al Empleado la fecha fijada con todos los documentos exigidos y deberá igualmente reclamar la carta para practicarse los exámenes médicos de ingreso requeridos (Visiometría, audiometría y serología) y la carta para la apertura de Cuenta de Nómina. También se debe realizar la apertura de cuenta en el Banco en donde la Compañía consigna Mensualmente el valor del sueldo.

Elaboración de Formularios de Ley: Una vez tomados los exámenes y siendo apta la persona se procede a la firma de contrato y a la elaboración de las respectivas afiliaciones al Sistema Seguridad Social (EPS, Fondo de Pensiones y ARP) y demás documentos de ley.

Contratación Indirecta. La contratación indirecta consiste en vincular laboralmente a los candidatos elegidos en el Proceso de Selección mediante un contrato laboral celebrado entre la empresa de servicios temporales y el candidato. La empresa de servicios temporales será la directa responsable por todos los aspectos legales, contractuales, remunerativos y de seguridad social.

La tarea que continúa es el ingreso en el sistema de Gestión Humana de las personas contratadas, tanto de su contrato como de la seguridad social.

Es en este momento en donde interviene el departamento de Nómina tomando directamente la responsabilidad del pago de los empleados.

Este departamento se encarga de la liquidación mensual de la Nómina de los empleados, liquidación de las vacaciones, pago de bonificaciones extras,

liquidación de la Seguridad Social, liquidación Definitiva del contrato de trabajo y demás movimientos y novedades que dentro de un mismo mes tenga cada empleado de la compañía.

Esto hace referencia a que es responsabilidad del departamento de Nómina el pago Oportuno del salario de la compañía, este proceso inicia con el ingreso de novedades al sistema, entendiéndose como novedades aquellos eventos en los que hay cambios en los contratos de una persona (aumentos de salario, pago de horas extras y recargos, descuentos, incapacidades, etc.). El jefe inmediato o jefe de operaciones en la operación, es responsable de reportar las novedades de nomina.

Luego después de ingresar todas las novedades a que haya lugar se procede a liquidar la nómina como tal, y partiendo de esto se hacen las respectivas revisiones, verificando que todas las novedades hayan sido tenidas en cuenta y que el sistema esté pagando correctamente, adicionalmente se hacen cruces mensuales de personal activo para evitar generar errores y pagar a todas las personas vinculadas con la compañía, el proceso finaliza con el abono en cuenta del dinero y con la acumulación de la nomina esto equivale a tener los históricos de los movimientos de cada persona.

Una vez acumulada se realiza el proceso con el cual se paga la Seguridad social, con este lo que se logra es tener el valor exacto que hay que pagar por concepto de EPS, AFP, ARP Y CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR, por medio de la planilla única de pago, y todo es realizado electrónicamente y pagado directamente por la Gerencia Administrativa y Financiera.

Cuando se habla del departamento de Seguridad Social nos referimos a que su función principal es la solución de los diferentes inconvenientes presentados

con las Entidades de Salud y Pensión durante la permanencia de los empleados en la compañía. Adicionalmente se tiene un trabajo de conciliación permanente con estas entidades permitiendo esto encontrarse al día en pagos y aportes.

**División de Salud Ocupacional.** OUTSOURCING S.A está comprometido con el control de riesgos que puedan afectar la salud de sus trabajadores, los recursos materiales de la compañía y por tanto los recursos financieros.

El programa de Salud Ocupacional, diseñado por OUTSOURCING S.A. cumple con todos los requisitos establecidos en la resolución 1016 del 31 de marzo de 1989, por medio de la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional.

El programa de salud ocupacional consiste en la planeación, organización y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, tendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

El programa contempla todos los parámetros inherentes a la empresa y busca su mejor aplicabilidad en beneficio de sus trabajadores y de la misma organización.

Se dispone de los recursos necesarios para desarrollar, evaluar y controlar las actividades que este genere con el objeto de mantener el bienestar laboral y dar cumplimiento a la legislación.

Para evitar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que puedan afectar a las personas y el desarrollo normal de la actividad de la empresa, OUTSOURCING S.A. ha puesto en práctica las medidas necesarias que

contribuyan a brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro, para lo cual ha desarrollado las siguientes actividades:

- ✚ Política de salud ocupacional
- ✚ Responsabilidades
- ✚ Comité paritario de salud ocupacional
- ✚ Panorama de factores de riesgo ocupacionales
- ✚ Subprograma de medicina preventiva
- ✚ Subprograma de medicina del trabajo
- ✚ Subprograma de higiene y seguridad industrial
- ✚ Evaluación y seguimiento del programa de salud ocupacional
- ✚ Índices de gestión

Bajo esos parámetros debe cumplir con campañas de prevención encontrando entre otras Salud Oral, Salud Visual, Vacunación, drogas y alcoholismo, etc.

**División de Bienestar.** El entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización hacen la calidad de vida laboral, los esfuerzos para mejorarla se dan mediante actividades que proporcionen a los empleados una oportunidad de mejorar a nivel personal, laboral y de contribución a la empresa.

Los programas de clima organizacional, bienestar, salud ocupacional e incentivos que OUTSOURCING S.A. ha generado para sus empleados permitirán un mejor ambiente de trabajo.

Programa de Bienestar y Clima Organizacional. El programa de bienestar y clima organizacional realizará actividades que permitan una mejora continua que cubra los siguientes aspectos:

- ✚ Actividades de reconocimiento al personal
- ✚ Actividades recreativas

- ✚ Actividades hacia la familia
- ✚ Retroalimentación y reconocimiento
- ✚ Capacitación
- ✚ Condiciones físicas
- ✚ Herramientas de trabajo
- ✚ Cooperación entre compañeros
- ✚ Evaluación de desempeño
- ✚ Comunicación
- ✚ Posibilidades de desarrollo personal
- ✚ Estabilidad en el empleo
- ✚ Claridad en los objetivos corporativos
- ✚ Trabajo en equipo

A través de las entrevistas de retiro, se evalúan las razones por las cuales se retiran las personas y con base en esa información se realizan planes de acción que permitan mejorar puntos débiles, o generar cambios en los procesos de selección.

Estas actividades buscan retener el personal y disminuir los índices de rotación.

Plan de Incentivos: OUTSOURCING S.A. ha desarrollado un plan de incentivos para mantener la motivación de los empleados y mejorar continuamente el servicio al cliente.

Teniendo en cuenta productividad, calidad, evaluaciones y puntualidad, se premia y divulga el mejor agente del mes, el mejor coordinador del mes, los 10 mejores agentes, reciben reconocimiento y certificado. Este programa se hace extensivo al trimestre, semestre y año.

## 5. APLICACIÓN DEL INFORME COSO, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

### 5.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Mediante una encuesta basada en el informe COSO aplicada a los funcionarios del área de Recursos Humanos de Outsourcing S.A., se evaluaron los diferentes componentes del Sistema de Control Interno, obteniendo los siguientes resultados.

Esta encuesta consta de 30 preguntas distribuidas por componentes, realizada a siete empleados del área.

**5.1.1 Ambiente de Control.** El promedio de este componente de 23.86 puntos, resultados de la sumatoria de la valoración producida en la encuesta formulada, cada uno de los factores que a continuación se interpretan nos revelan un porcentaje de ejecución, producto de la división de el promedio resultante de cada fracción entre el promedio del componente.

**✚ Integridad y valores Éticos.** Este factor tiene un porcentaje de ejecución del 32%, del cual el 100% afirma conocer el manual de normas internas de la compañía y el 64% siempre aplica el manual de normas internas en el desempeño de sus funciones. Por su parte el 36% restante lo aplica regularmente.

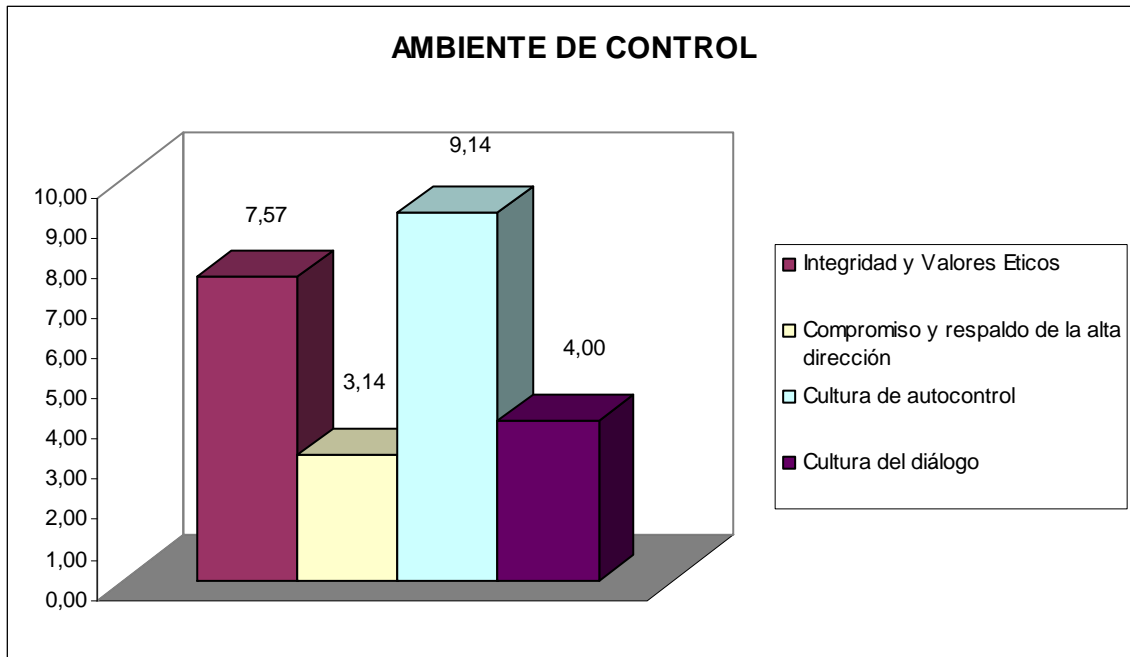
**✚ Compromiso y respaldo de la alta dirección.** Este factor tiene un porcentaje de ejecución del 13%. Al respecto el 72% manifiesta que en ocasiones que ha participado en actividades del proceso de control y ha recibido orientación sobre la responsabilidad del control interno el 27% afirma

nunca participar en estas actividades ni recibir orientación acerca de la responsabilidad y ejercicio del control interno.

✚ **Cultura de autocontrol.** Este factor tiene un porcentaje de ejecución del 38%. Con respecto a la orientación sobre el diseño y utilización de instrumentos el 54% afirma que regularmente lo hace la compañía mientras que el 36% dice siempre se da la orientación y el 9% establece que solamente en ocasiones se realiza, por otro lado se evidencia que el 100% de los encuestados están comprometidos de una forma responsable en el cumplimiento de sus funciones. Además el 76% siempre toma acciones correctivas en el desempeño de sus funciones mientras que el 23% regularmente las toma.

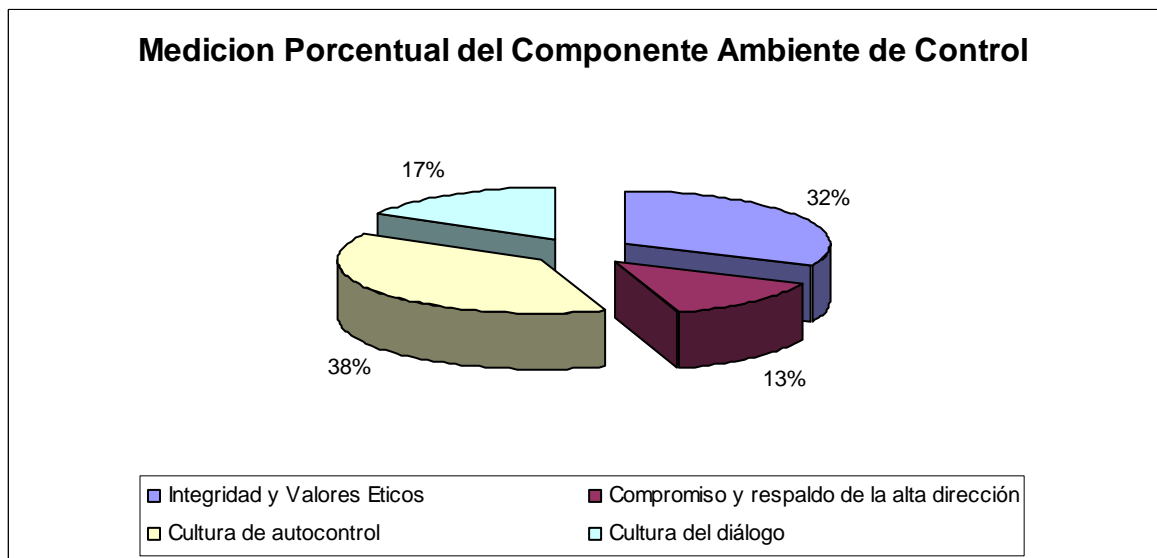
✚ **Cultura de dialogo.** Este factor tiene un porcentaje de ejecución del 17%. En donde el 100% de los funcionarios siempre participan a través de sus opiniones y aportes en la toma de decisiones.

Gráfico 1. Ambiente de Control.



Fuente: Encuesta

Gráfico 2. Medición Porcentual Ambiente de Control.



Fuente: Encuesta



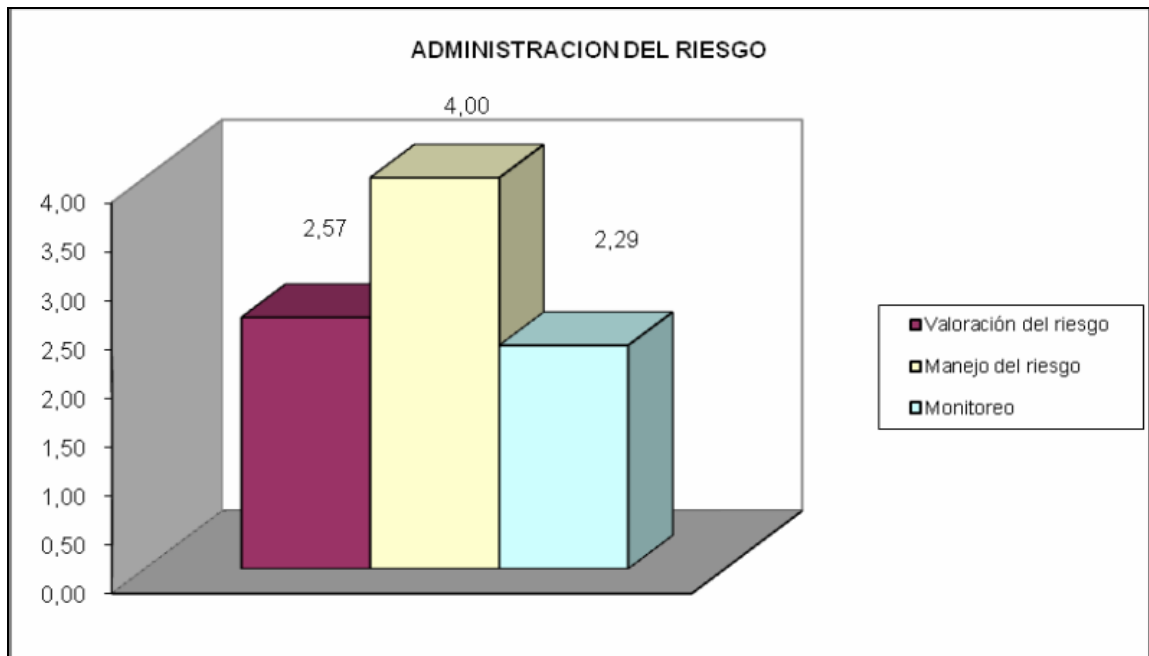
**5.1.2 Administración del riesgo.** El promedio de este componente es de 8.86 puntos, resultado de la sumatoria de la valoración producida en la encuesta formulada, cada uno de los factores que a continuación se interpretan nos revelan un porcentaje de ejecución, producto de la división de el promedio resultante de cada fracción entre el promedio del componente.

✚ **Valoración del riesgo.** Este factor tiene un porcentaje de ejecución del 29%. De acuerdo con las encuestas, el 66% regularmente han determinado criterios para valorar e identificarlos riesgos, por su parte el 33% lo hace en ocasiones se han determinado esos criterios.

✚ **Manejo del riesgo.** Este factor tiene un porcentaje de cumplimiento del 45%. El 100% de los funcionarios encuestados manifiestan que tienen en cuenta las acciones preventivas propuestas por la gerencia de recursos humanos

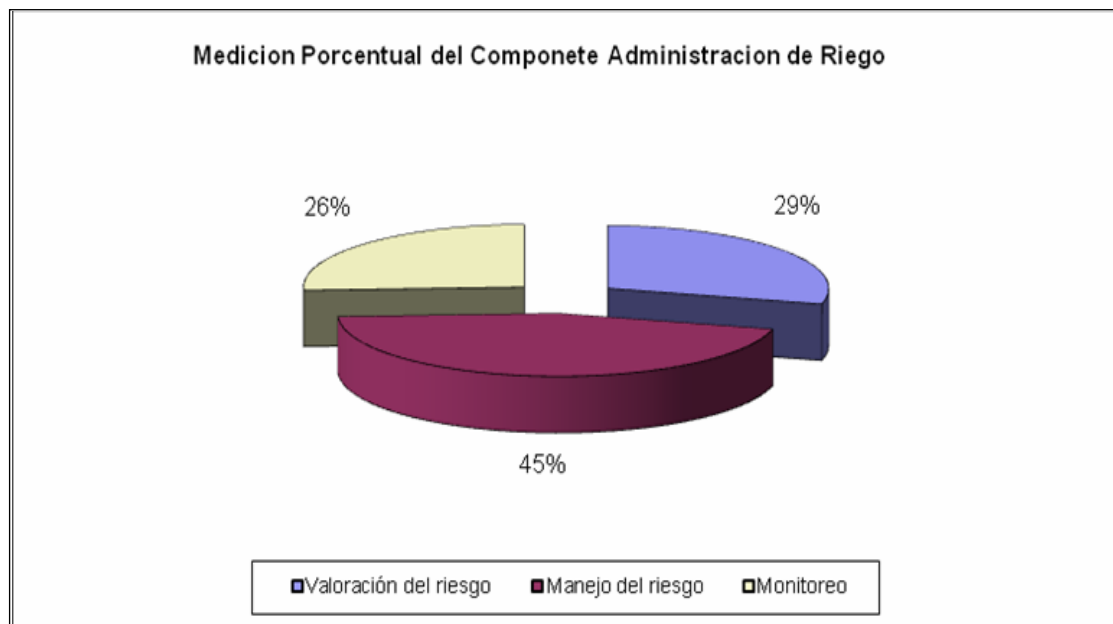
✚ **Monitoreo.** Este factor tiene un porcentaje de mejoramiento del 26%. Del cual 62% de los funcionarios encuestados opina que en ocasiones se elaboran revisiones periódicas a las acciones del plan de manejo de riesgo, mientras que el 37% afirma que nunca se revisan las acciones correctivas.

Gráfico 3. Administración del riesgo.



Fuente: Encuesta

Gráfico 4. Medición Porcentual Administración del riesgo.



Fuente: Encuesta

**5.1.3 Operacionalización de los Elementos.** El promedio de este componente es de 37.14 puntos, resultado de la sumatoria de la valoración producida en la encuesta formulada, cada uno de los factores que a continuación se interpretan nos revelan un porcentaje de ejecución, producto de la división de el promedio resultante de cada fracción entre el promedio del componente.

✚ **Esquema organizacional.** Este factor tiene un porcentaje de desarrollo del 11%. De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 100% de los funcionarios opina que la estructura actual del área siempre permite la cobertura del servicio a todos los procesos con lo que se relaciona Y a quienes tienen las fusiones de servir de apoyo.

✚ **Planeación.** EL porcentaje de desarrollo de factor es de 15%. Según las encuestas, se puede evidenciar que el 100% de los trabajadores participan regularmente en la elaboración de la planeación del área, por otra parte el 66% sostiene que regularmente los resultados obtenidos en la planeación corresponden a lo inicialmente establecido, mientras que el 33% restante asegura que en ocasiones los resultados concuerdan.

✚ **Procesos y procedimientos.** El porcentaje de desarrollo de este factor tiene un 19%. Según los encuestados, la aplicación en el ejercicio de sus funciones los procesos y procedimientos documentados del área el 47% Siempre lo emplean, mientras que el 35% de los mismos insiste que regularmente lo practican y el 17% nunca ejerce. En lo concerniente a la participación en la actualización de los procesos y procedimientos de su área para el mejoramiento de la gestión el 46% opina que regularmente contribuyen a dicha actualización, por otro lado el 30% señala que en ocasiones apoyan la actualización en aras del mejoramiento, el restante 23%

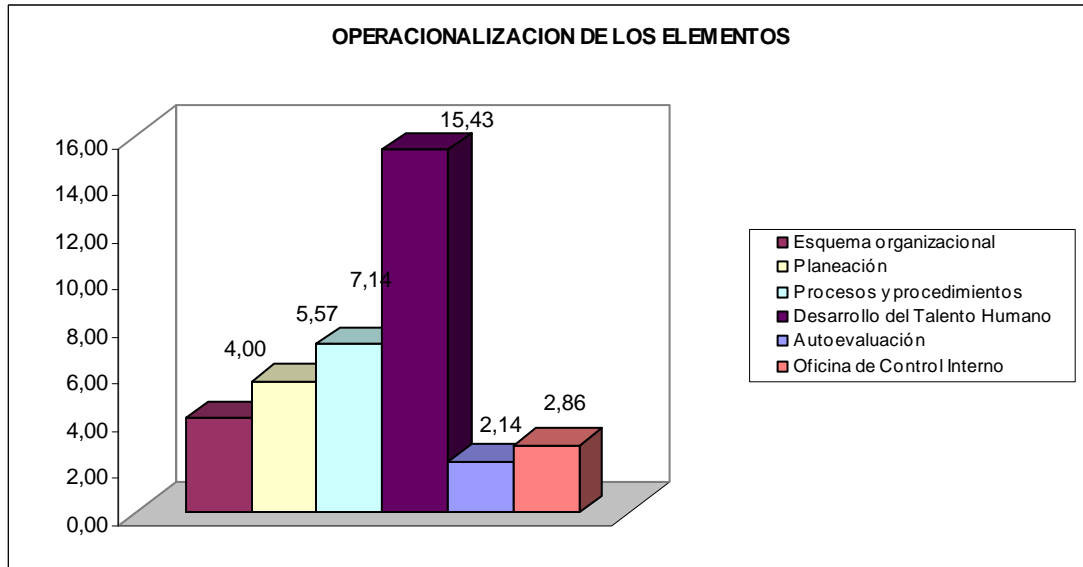
establece que nunca colaboran con dicha gestión. Para identificar puntos de control en los procesos y procedimientos de su área el 40% de los encuestados siempre determinan partes de control, 30% de los mismos regularmente y el restante 30% en ocasiones los reconocen.

✚ **Desarrollo del talento humano.** En este factor el porcentaje de ejecución del 42%. Del cual el 100% opina que el área siempre cuenta con funcionarios que poseen los perfiles establecidos para el desarrollo de sus funciones y además cuentan con un sistema de información para el desarrollo permanente de sus funciones; adicionalmente el 50% de los entrevistados confirman que siempre los datos suministrada por el sistema de información son confiables y oportunos para el cumplimiento de sus funciones mientras que el otro 50% asegura que regularmente el apoyo en el sistema de información es confiable. El 100% de los encuestados establecen que el sistema de información de la compañía cuenta con medidas de control.

✚ **Autoevaluación:** Este factor tiene un porcentaje de desarrollo del 6%. De los funcionarios encuestados, el 80% responde que en ocasiones aplican en el ejercicio de sus funciones mecanismos e instrumentos de autoevaluación y aplican medidas correctivas necesarias, por otro lado el 20% restante opina que regularmente lo emplean.

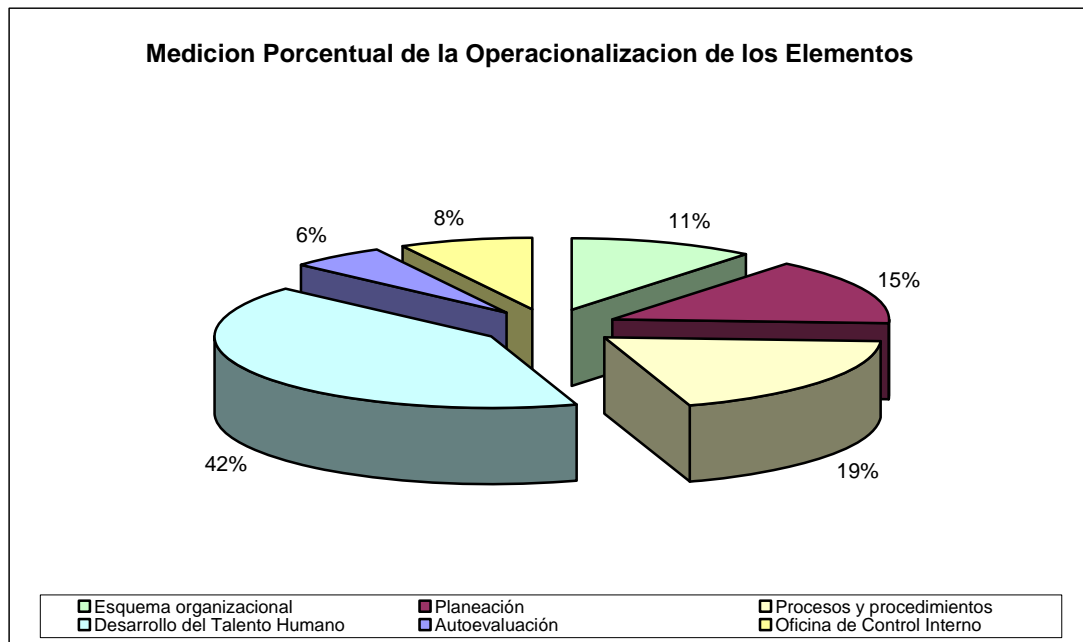
✚ **Oficina de control interno:** El porcentaje de ejecución es del 8% en este factor. De la encuesta realizada se concluye que el 60% de los encuestados estiman que las recomendaciones de la oficina de control interno o quien haga sus veces, aportan al mejoramiento de la gestión de la entidad además que en ocasiones el área ha recibido asesoría y acompañamiento por parte de la oficina de control interno o quien haga sus veces, mientras que el 40% nunca practica las recomendaciones ni ha recibido asesoría o acompañamiento.

Gráfico 5. Operacionalización de los Elementos.



Fuente: Encuesta

Gráfico 6. Medición Porcentual Operacionalización de los Elementos.



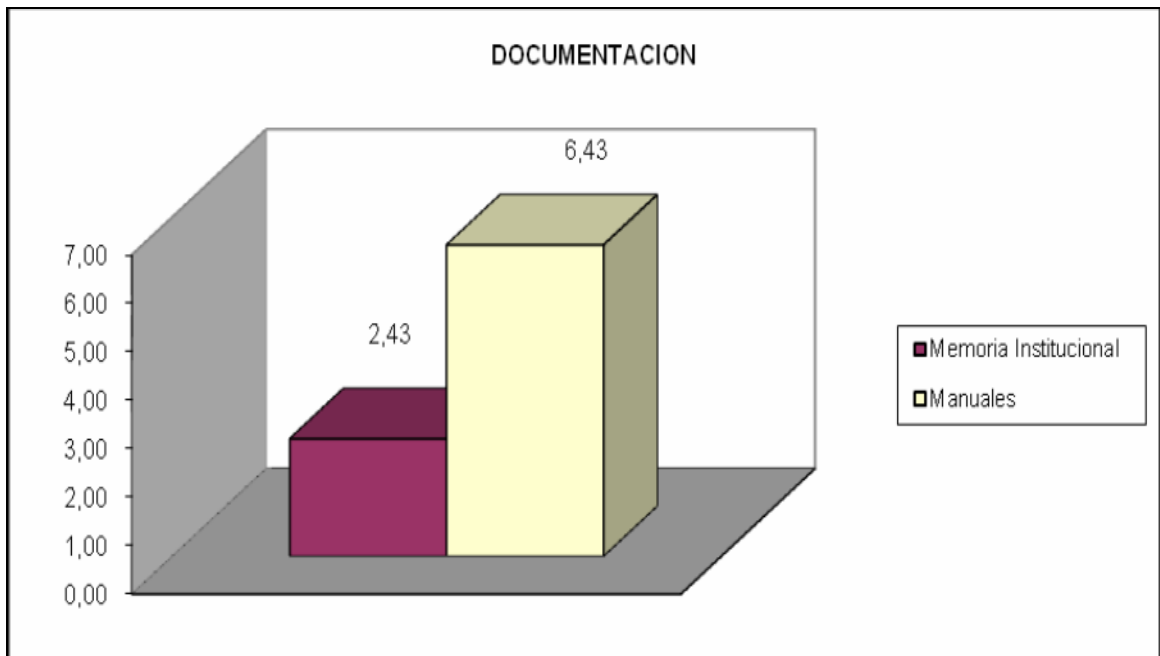
Fuente: Encuesta

**5.1.4 Documentación.** El promedio de este componente es de 8,86 puntos resultado de la sumatoria de la valoración producida en la encuesta formulada, cada uno de los factores que a continuación se interpretan nos revelan un porcentaje de ejecución, producto de la división de el promedio resultante de cada fracción entre el promedio del componente.

✚ **Memoria institucional.** Este factor tiene un porcentaje de desarrollo del 27%. De los funcionarios encuestados, el 52% responde que regularmente se ha recibido capacitación y se archiva de acuerdo con la política de manejo de archivo y clasificación de documentos, por otra parte el 47% señala que nunca ha recibido información del tema.

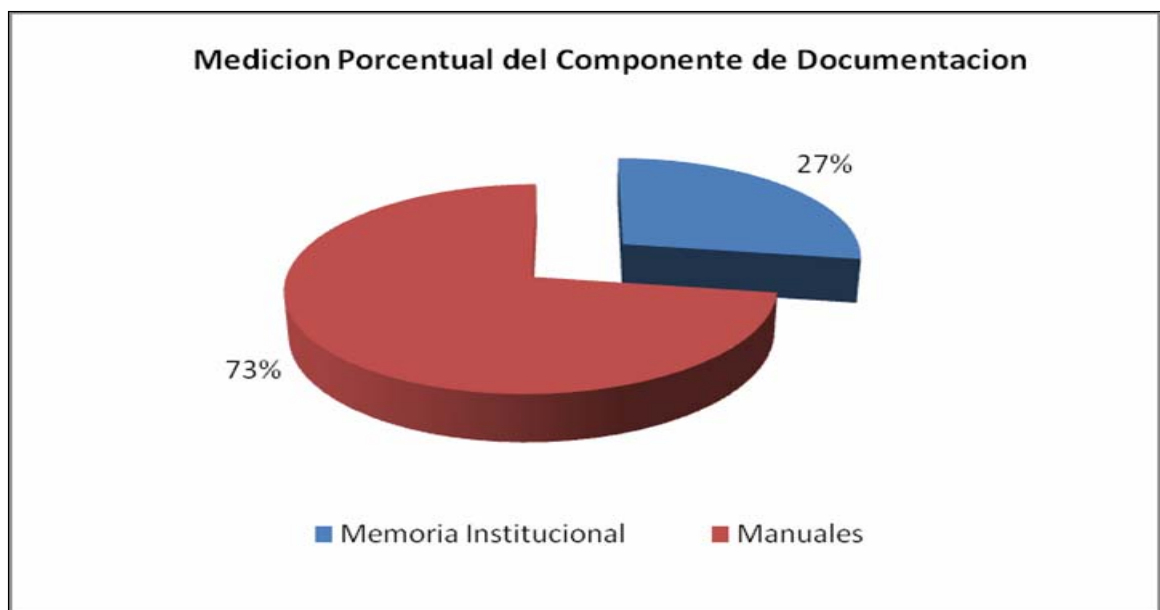
✚ **Manuales.** El porcentaje de ejecución es del 73% en este factor. De la encuesta realizada se concluye que el 50% siempre ha participado en la elaboración de manuales de procesos y procedimientos, mientras que el otro 50% estima que regularmente ha participado, mientras que el 100% del los funcionarios regularmente aplica en sus actividades el manual de funciones establecido para su cargo

Gráfico 7. Documentación.



Fuente: Encuesta

Gráfico 8. Medición Porcentual del componente Documentación.



Fuente: Encuesta

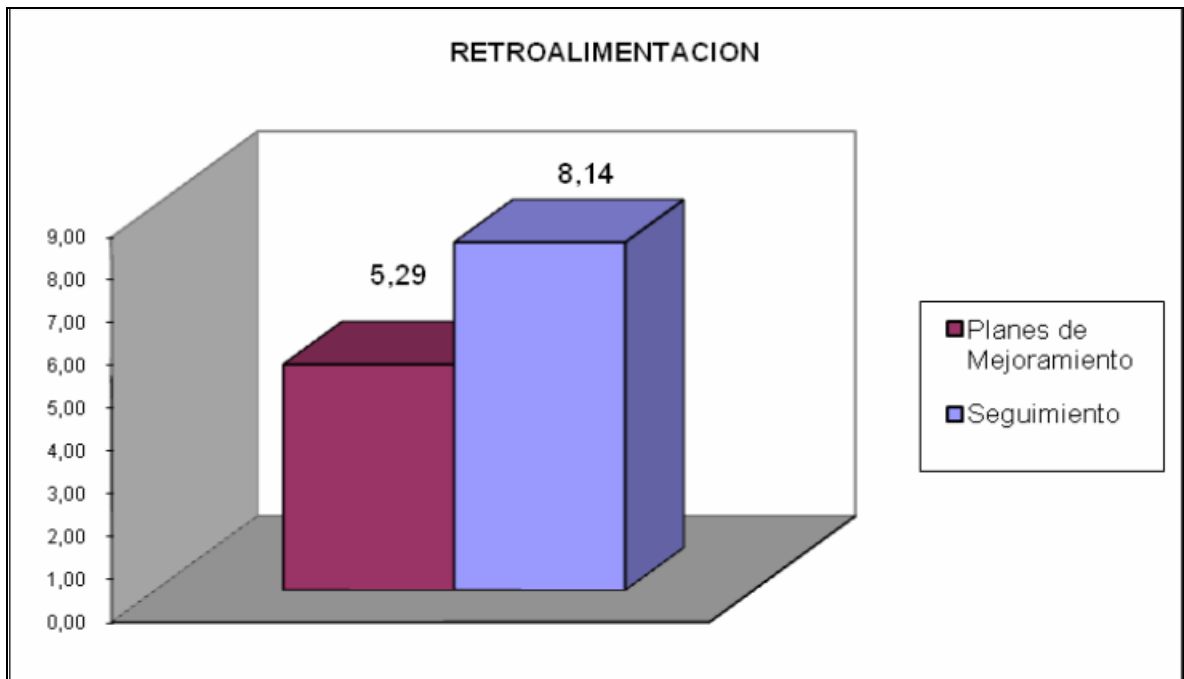
**5.1.5 Retroalimentación.** El promedio de este componente es de 8,14 puntos resultado de la sumatoria de la valoración producida en la encuesta formulada, cada uno de los factores que a continuación se interpretan nos revelan un porcentaje de ejecución, producto de la división de el promedio resultante de cada fracción entre el promedio del componente.

✚ **Planes de mejoramiento.** Este factor tiene un porcentaje de desarrollo del 65%. en la concertación con la oficina de control interno planes para el mejoramiento de la gestión en su área de trabajo, Los resultados de la encuesta arrojan que el 44% considera que en ocasiones ha concertado los planes para el mejoramiento de la gestión, el 33% regularmente lo hace y el 22% siempre, por otro lado en su área de trabajo, con respecto a la aplicación de correctivos en el plan de mejoramiento para el área, el 47% de los encuestados considera que regularmente los aplica, el 31% en ocasiones y el 21% restante siempre los aplica.

✚ **Seguimiento.** Este factor tiene un porcentaje de desarrollo del 35%. Según los resultados de la encuesta, el 40% manifiesta que siempre realiza seguimiento y aplicación de los correctivos y los planes de mejoramiento suscritos por la oficina de control interno, mientras que 30% de los entrevistados afirma que regularmente los toma en cuenta y el 30% restante señala que en ocasiones sigue las indicaciones propuestas.

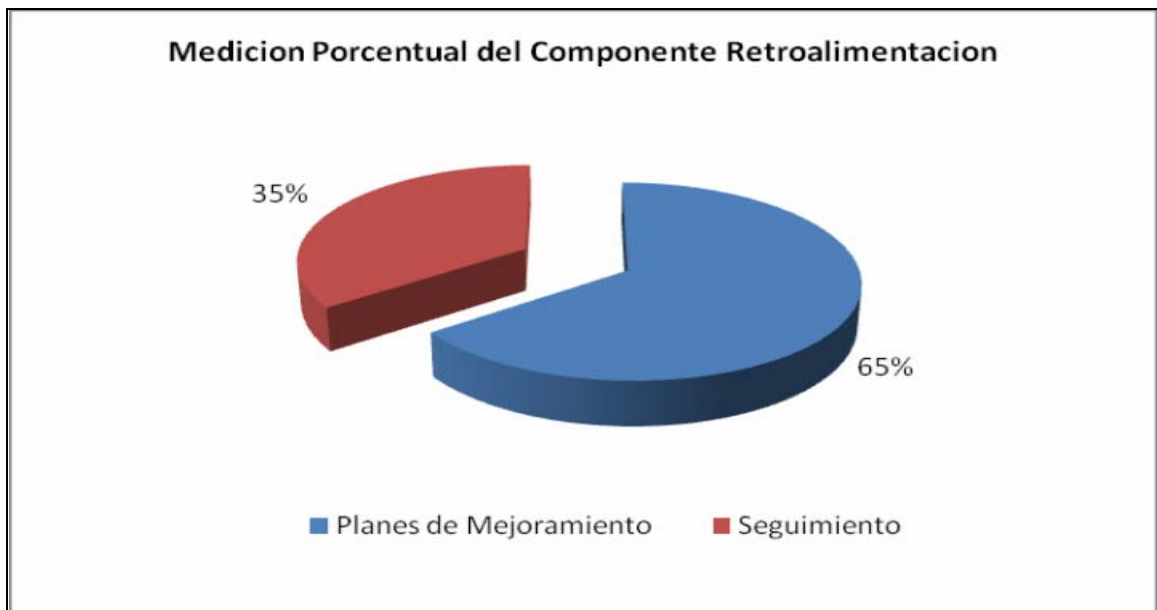


Gráfico 9. Retroalimentación.



Fuente: Encuesta

Gráfico 10. Medición Porcentual del componente Retroalimentación.



Fuente: Encuesta

## 5.2 DIAGNÓSTICO SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los funcionario de esta entidad con respecto a los procesos y procedimientos realizados se puede determinar con base en los resultados de la observación; se identificaron las oportunidades de mejora y las fortalezas de cada componente, los cuales se deben tener en cuenta en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la compañía Outsourcing S.A., se pueden establecer las siguientes debilidades:

- ✚ El contacto telefónico que se realiza a los aspirantes, no es lo suficientemente claro con respecto a las condiciones del empleo, esto hace que al exponerlas los candidatos desistan.
- ✚ Pérdida de personal que ya realizó el proceso de selección, por los largos plazos para la contratación.
- ✚ Las permanentes solicitudes de personal, hacen necesario contar con los servicios de empresas temporales, esto conlleva a que el personal contratado no tenga el perfil adecuado, debido a que estas entidades no cumplen con un proceso de selección tan completo como el de Outsourcing S.A -
- ✚ Un alto nivel de rotación implica una selección rápida y oportuna, por lo que la premura del tiempo y la necesidad de personal hace que no se profundice en el proceso de selección.
- ✚ En el momento de la contratación no se tienen en cuenta los requisitos mínimos de documentación para llevar a cabo este proceso, encontrando que muchas personas no cuentan con estos documentos en su archivo entorpeciendo la labor de archivo del área.

- ✚ Al no cumplir con el requisito de apertura de cuenta de Ahorros para la consignación de su nomina mensual, el proceso de pago de nomina es entorpecido y retardado debido a que estas personas no quedan incluidas y su pago debe realizarse mediante cheque.
- ✚ Cuando se realizan las afiliaciones a la Seguridad Social, se puede observar que en ocasiones la fecha de radicación excede los limites para la debida atención a los empleados, adicionalmente no es entregada oportunamente la copia de esta afiliación.
- ✚ Debido a equivocaciones por parte de los futuros empleados en el momento de la afiliación la empresa incurre en gastos innecesarios, como lo son el pago de sanciones por pago retardado de la seguridad social o por pago a una EPS o Fondo de Pensiones equivocado.
- ✚ El área no cuenta con un sistema de archivo, que permita un adecuado manejo de la documentación.
- ✚ Al no ser recibidas oportunamente por parte de la operación las novedades de nomina, el proceso se dificulta haciendo esto incurrir en errores que generan una ejecución doble del proceso, teniendo que descontar y luego reembolsar.
- ✚ Las funciones y procedimientos de todo el personal del área deben quedar por escrito, ya que en algunos casos los funcionarios no tienen claras sus responsabilidades y por ende pierden tiempo en labores que no son de su cargo.
- ✚ Los funcionarios no realizan pruebas de comprobación a las tareas realizada.
- ✚ Se debe crear la oficina de control interno o quien haga sus veces para optimizar el desarrollo del área
- ✚ Los tiempos de entrega de las labores de los funcionarios del área es deficiente.
- ✚ La administración del riesgo es deficiente en el área

### 5.3 IDENTIFICACIÓN DE RIESGO

Tabla 1. Identificación del riesgo

IDENTIFICACION DE RIESGO Y PROPUESTA DE MEJORA					
ENCUESTA INFORMATIVA PROYECTO DE GRADO "EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA COMPAÑIA OUTSOURCING S.A."	Riesgo Asociado	Nivel de Cumplimiento	Descripcion de Ejecucion	Propuesta de Mejora	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
Carencia de la aplicación del código de ética institucional en el desempeño de sus funciones	Falta de valores éticos en los empleados	MEDIO	INCOMPLETO	Adiestramiento sobre el código de ética para su conocimiento y aplicación, creando un plan de premiación para incentivar al personal	
Falencia en la generación y promoción del control interno por parte de las directivas de la área	Compromiso insuficiente por parte de los empleados, carencia de instrucción del SCI y del manual de funciones	BAJO	MINIMO	Entrega del manual de funciones a cada empleado del área, diseño de capacitación, sobre control interno convirtiéndose en exigencia para todas las labores desempeñadas	
Ausencia de un programa de capacitación y entrenamiento	Ausencia de las directivas del área en el SCI, falta de herramientas a los empleados para utilizar este estilo de administración	MEDIO	INCOMPLETO	Trazar planes de capacitación para los empleados y creación de un comité de control interno integrado por los empleados y las directivas de la compañía	
Desconocimiento de sus funciones y responsabilidades de acuerdo a cada perfil	Errores en la liquidación de descuentos y pagos, entrega de documentación	MEDIO	INCOMPLETO	Hacer diariamente un seguimiento efectivo de los permisos y las incapacidades	
Ausencia de comité de auditoría					
Carencia de evaluaciones de control interno dentro del área					
Limitación de mecanismos para reconocer, determinar y controlar los diferentes riesgos del área					
Inexistencia de evaluación al desempeño laboral de cada funcionamiento del área					
Falta de comunicación entre departamentos					
Ausencia de acercamiento con los empleados					
<b>ADMINISTRACION DEL RIESGO</b>					
No se encuentran claramente evaluados los posibles riesgos	Pagos de sanciones, pagos errados o extemporaneos, errores en liquidación de nómina	MEDIO	INCOMPLETO	Establecer mecanismos para identificar y controlar los riesgos	
No se documenta la identificación de los riesgos y su impacto en el desarrollo de las actividades					
Falencia en la identificación del enfoque que a su vez tenga consecuencias en la compañía					
<b>OPERACIONALIZACION DE LOS ELEMENTOS</b>					
Insuficiencia en la capacidad de reacción	Incumplimiento al cliente en la prestación del servicio, Retrazo en los tiempos establecidos para los procesos	MEDIO	INCOMPLETO	Diseñar procedimientos necesarios que parametricen la interacción entre áreas	
Falta de plan y programas en la entrega de información al área de recursos humanos por parte de otros departamentos					
Carencia de verificación en la documentación suministrada al área					
Ausencia de mecanismos para identificar y controlar riesgos					
Irregularidades en la asignación de asensos a funcionarios					
<b>DOCUMENTACION</b>					
Ausencia de capacitación en gestión documental.	Deorden en el archivo del departamento, pérdida de documentos, mala utilización de la jornada laboral	MEDIO	INCOMPLETO	Fijar capacitaciones sobre gestión documental y diseñar los manuales faltantes	
Inexistencia de procedimientos establecidos en las diferentes áreas del departamento					
Falta de manuales de funciones para algunas divisiones del área					
<b>RETROALIMENTACION</b>					
Carencia de una oficina para de control interno del área	Aumento de errores en los procesos del área	BAJO	MINIMO	Establecer un programa para evaluar el sistema de control interno en el área	
Limitación en la aplicación de planes de mejora dirigidos a optimizar el control interno del área					
Ausencia en la frecuencia del seguimiento en los procesos.					

Fuente. Resultados Aplicación Encuesta

## 6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Luego de los resultados obtenidos en la encuesta realizada en esta investigación, se evidenciaron las falencias y se concluyó que es conveniente establecer lineamientos para el mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos de la compañía Outsourcing S.A., teniendo en cuenta las oportunidades de desarrollo identificadas en los componentes que presentaremos a continuación:

### 6.1 MODELOS PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### 6.1.1 Ambiente de Control

Figura 7. Componentes del Sistema de Control Interno



Análisis propio

Acorde con el trabajo realizado se ha podido evidenciar que el área de recursos humanos no cuenta con procedimientos estructurados de control interno, pero aun así la gerencia ha tratado de contribuir a la generación de conciencia al respecto y se han implementado elementos de control en algunas actividades.

Teniendo en cuenta estos aspectos se puede decir que el grado de adelanto del control interno cuenta con un nivel medio; es por esto que se debe establecer Un Departamento de Auditoria Interna que tenga el perfil para monitorear y hacer seguimiento a esta labor ya que conlleva una enorme responsabilidad, pues sobre el recaerá la responsabilidad de la mejora y optimización de todos los procesos y procedimientos ejecutados por esta área.

El control interno es considerado cada vez mas como una solución a los diferentes problemas potenciales, pues es de vital importancia la creación de la oficina que realice esta función y garantice la fiabilidad de los procesos que se realizan, los controles son muy necesarios para contribuir en el logro de los objetivo del área, por esto es fundamental nombrar en el cargo a un profesional comprometido, capaz y con práctica suficiente para generar en esta área resultados eficaces, adicionalmente que estimule el cambio de actitud en los funcionarios y sea el promotor del logro de los objetivos en esta.

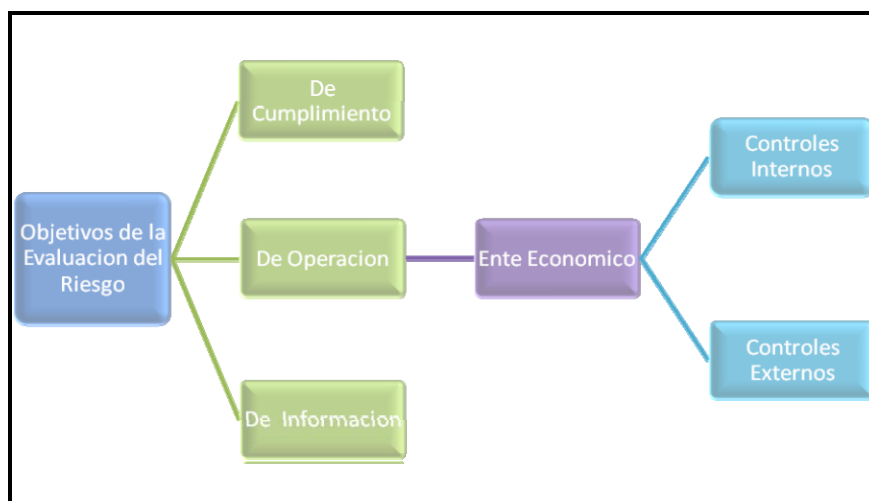
Los funcionarios en el desarrollo de sus labores aplican el autocontrol ya que consideran que el control interno es parte esencial para alcanzar el éxito en su gestión, de acuerdo a las debilidades reflejadas se hace necesario involucrar al personal en el desarrollo de este proceso de mejora, con el fortalecimiento de la eficiencia, eficacia y a su vez sirva de apoyo a la oficina de control interno o quien haga sus veces para revalorar los planes señalados e implante de correctivos esenciales para la consecución de propósitos señalados.

De igual forma el cumplimiento de las normas de auditoria generalmente aceptadas nos exige elaborar programas de capacitación para realizar verificaciones y evaluaciones al control interno, para obtener este propósito es necesario introducir mecanismos de adicionales que hagan eficiente y optima la labor desempeñada por esta área dentro de la Outsourcing S.A.

Es deber del área fomentar la elaboración de métodos de adiestramiento constante sobre el esquema de control que se pretende perfeccionar, es importante destacar el efecto de su aplicación y el cumplimiento de la puesta en marcha, velar por el manejo adecuado de los procesos del área, al mismo tiempo acompañar el empleo de todo lo relacionado con normas, cultura de control y autocontrol, esto servirá para estimular la practica del sistema y a su vez del desarrollo ético de los empleados; así propagar el grado del desempeño de los funcionario; asimismo preservar los elementos, la administración y el ordenamiento de la documentación.

### 6.1.2 Administración del Riesgo.

Figura 8. Administracion del Riesgo.



Análisis propio

Unas de las debilidades mas significativas de este componente es la identificación del riesgo, esta debe realizarse constantemente para poder expresar las preguntas que, como y porque se originan los hechos que intervienen en los resultados.

Al hablar de riesgo inherentes a organizaciones debemos tener en cuenta aquellos que se originara en el desarrollo normal de las operaciones y aquellos que no dependen de los procesos que en la entidad se elaboren, sino que dependan de otros agentes, las organizaciones están en riesgos debido a factores internos y externos entre estos debemos considerar factores económicos, sociales, de orden publico, políticos, legales, cambios tecnológicos, funcionarios de la organización, los sistema de información, procesos y procedimientos y recursos económicos.

Una técnica para poder identificar los riesgos es la elaboración de un mapa de riesgos el cual es un instrumento metodológico que nos muestra una relación de los potenciales riesgos del área, para establecer el impacto de los mismos en el desarrollo de los procesos, que conceptualizaremos a continuación: Mapa de riesgo, Ver Anexos

*Riesgo:* exposición a alguna posibilidad de una circunstancia que pueda dificultar la evolución de los empleados y asimismo se reprime el logro de sus metas.

*División afectada:* sección de trabajadores que elaboran conjuntamente una labor especifica.



*Posibilidad de repercusiones:* concierne a los potenciales efectos causados por el riesgo, los cuales pueden convertirse en perjuicios graves para el desarrollo del área.

*Nivel de amenaza:* medición del impacto que genera el riesgo implicado y establecido, esto para poder fijar estrategias para contrarrestar los efectos las amenaza determinadas.

*Análisis de riesgo:* Este tiene como objeto el análisis y la priorización de los riesgos con base en la información suministrada por el mapa de riesgos, este trabajo dependerá de la información sobre el trabajo elaborado para lograrlo se debe diseñar un escalafón para ubicar el riesgo encontrado.

Tener una escala de medida cualitativa para el cotejo de la información requiere la determinación de unas categorías que permitan la ubicación de los riesgos potenciales:

Altamente posible: Hecho de ocurrencia muy probable.

Medianamente posible: Hecho de ocurrencia probable.

Mínimamente posible: Hecho de ocurrencia poco probable.

**6.1.3 Sistemas de Información.** El sistema de información es de vital importancia en la toma de decisiones apropiadas para el logro de los objetivos del área, para saber si es idóneo se debe saber si la información contenida es la solicitada, si su disposición inmediata, actualización diaria de la información, datos exactos, se facilita la obtención de los datos; estos interrogantes son primordiales para la elaboración de un sistema de información acorde a las necesidades del área, asimismo la retroalimentación de las divisiones del área son imprescindibles para reforzar **Kactus RH**.

Para optimizar los procesos y actividades del área la compañía cuenta con un software especializado en Recursos Humanos llamado KACTUS – RH

Figura 9. Sistema de Recursos Humanos Kactus – RH



Fuente. Kactus - RH

Con este sistema existe una interrelación entre cada división del área, es decir, el proceso en kactus comienza desde el ingreso de la hoja de vida del Aspirante en el Maestro de Empleados.

El maestro de Empleados contiene toda la información principal y personal de cada individuo en la compañía, sin esta información no se puede ingresar datos en Definición de Contratos.

La división de Selección también cuenta con un modulo de solicitud de personal en donde cada requisición de personal recibida es ingresada para tener claridad de las persona que se encuentran en proceso de Selección.

En definición de contratos encontramos toda la información concerniente al Contrato que la Persona tiene con Outsourcing S.A. entre otros encontramos, Tipo de contrato, tipo de nomina, si es temporal o Directo, fechas de inicio, vencimiento y terminación de cada contrato, Cargo, Jefe Directo, Salario, Centro de Costo etc.

Esta es la información que el sistema utiliza para elaborar los diferentes procesos que tiene que llevar a cabo la división de Nómina como lo son:

- ✚ Liquidación de Vacaciones
- ✚ Liquidación de Cesantías
- ✚ Liquidación de Primas
- ✚ Liquidación de Nómina

Adicionalmente se cuenta con un modulo de Incapacidades que nos permite tener un registro detallado de cada incapacidad presentada en la compañía.

Si se habla de bienestar Kactus cuenta con un módulo que suministra información necesaria para el desarrollo de las diferentes actividades que bienestar prepara para los empleados (Celebración de Cumpleaños, Actividades de Integración, Entregas de Dotaciones, y demás actividades familiares).

Para Salud Ocupacional la especialidad de Kactus es generar informes que permiten identificar las enfermedades más comunes presentadas entre los empleados y así poder atacar mediante campañas de Prevención y Seguimiento.

Además es necesario la implementación de un sistema de gestión documental que soporte las operaciones realizadas por los funcionarios, de la cual quede

evidencia suficiente con la cual se realizarán pruebas de auditoria, con el fin de minimizar cualquier posibilidad de ocurrencia de errores en los procesos, diligenciamiento, entrega y ubicación específica y clara de los documentos manipulados en esta área

El sistema de medidas de control y seguridad que garantice la calidad de la información:

- ✚ Implementar y poner en marcha un plan de gestión documental, por medio de un profesional en el tema que capacite a los funcionarios.
- ✚ Asegurarse de que los procesos elaborados cuenten con su debido soporte y autorización
- ✚ Realizar seguidamente pruebas de auditoria que permitan evidenciar la correcta realización de las labores del área
- ✚ Diseñar planes para elaborar seguimientos periódicos a las tareas ejecutadas
- ✚ Hacer backups o copias de seguridad periódicamente con el fin de salvaguardar la información en caso de que se presenten situaciones de amenaza o daños en la información.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

Esta investigación es un contribución vital a los funcionarios del Área objeto de análisis, ya que se brindan elementos suficientes para su correcta comprensión y aplicación de esta valiosa herramienta. Los resultados obtenidos son:

- ✚ A pesar de que la compañía no cuenta con una oficina de control interno o quien haga sus veces, se detectó entre los funcionarios actitudes éticas y responsables con el desempeño de sus labores, prácticas sanas que ratifican el proceso de mejoramiento en la aplicación del control interno.
- ✚ Debido a las permanentes reuniones con el personal del área, en la aplicación de las encuestas y conversaciones informales, se generó una expectativa en el tema de investigación que estimuló las búsqueda y profundización de sus conocimientos, para optimizar su práctica.
- ✚ Lo anterior puede ser aprovechado por la entidad en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, brindando la capacitación necesaria para lograr la interiorización y compromiso por parte de los funcionarios.
- ✚ Después de analizada la información obtenida y con la aplicación de la herramienta, se muestra un grado de desarrollo del Sistema de Control Interno del 86.86% lo cual significa que la gestión administrativa es satisfactoria, pero aun así se considera necesaria la existencia de la Oficina de Control Interno para que se lleven a cabo las actividades inherentes a la práctica del control presentados en esta propuesta, para que éste funcione eficazmente.

- ✚ De acuerdo con el diagnóstico realizado, se puede evidenciar que es viable llevar a cabo un proceso de mejoramiento del Sistema de Control Interno en el área de Recursos Humanos de OUTSOURCING S.A., teniendo en cuenta el compromiso de los funcionarios hacia sus procesos y procedimientos, el interés que mostraron por el tema, la voluntad y el compromiso que existe por parte de la dirección, hacen de ésta una oportunidad apropiada para la adecuada aplicación de la propuesta objeto de la presente investigación.
- ✚ Se evidencia la implicación de los riesgos detectados en el mapa elaborado por las investigadoras, en donde se observa una recurrencia en falencias detectadas que ponen en riesgo la buena marcha del área y a su vez el desarrollo de la compañía.
- ✚ La evaluación y propuesta, fue vital en la valoración del sistema, ya que los lineamientos brindados por el informe COSO, permite identificar instancias de mayor influencia, de manera que en el ambiente de control podemos determinar todas las bases de la gestión del área de Recursos Humanos.
- ✚ La evaluación del control interno del área de Recursos Humanos en la compañía, permitió replantear algunos procesos y falencias evidenciadas; de tal manera que la gerencia, al conocer los resultados de la investigación realizada, adquiere compromiso y afirma la importancia del control e identifica los riesgos que enfrenta el área al no aplicar eficientemente la propuesta de mejora, además se compromete a realizar evaluaciones mínimo una por año.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Ofrecer a los aspirantes una información clara, veraz y precisa sobre la vacante, para evitar pérdidas de tiempo.
- ✚ Dar respuesta oportuna dentro de los 10 días siguientes a los procesos de selección realizados, para así culminarlo y remitirlo a la siguiente instancia.
- ✚ Realizar un plan de contingencia en caso de requerir un número significativo de personal, contratando el servicio de una empresa temporal, pero puntualizando los requerimientos exigidos, para que el proceso sea lo más parecido al realizado en OUTSOURCING S.A., constatando esta exigencia con verificaciones periódicas a la labor contratada.
- ✚ Para cumplir con un requerimiento inesperado de personal, el área debe mantener un remanente de procesos realizados pero no contratados, esto para optimizar el tiempo de contratación.
- ✚ En lo concerniente a la apertura de la cuenta de nomina para lo empleados, se recomienda realizar un convenio con el banco para que envíe personal con la documentación necesaria, en la mañana para solucionar esta dificultad.
- ✚ Es indispensable realizar un proceso muy completo de gestión documental, ya que los soportes son fundamentales en todos los procesos realizados por el área.

- ✚ Implementar una oficina de Control Interno o quien haga sus veces para que realice un seguimiento periódico sobre el cumplimiento de las labores realizadas.



## BIBLIOGRAFÍA

CEPEDA ALONSO, Gustavo. Auditoria y control interno. Bogotá: MC GAW HILL. 2002. 234 p.

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución política de Colombia, 1991.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Guía metodológica, fortalecimiento y evaluación del sistema de control interno. Bogotá: 2002. 57 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. OFICINA DE CONTROL INTERNO. Ley 87 del 29 de noviembre de 1993.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis del informe COSO. Bogotá: ECOE 2003. 360 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá: ICONTEC 2002.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. Control interno, informe COSO. 3 ed.  
Bogotá: ECOE 2003. 354 p.

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.controlinterno.udea.edu.co>