

**EL CONTROL INTERNO COMO MECÁNISMO DE TRANSFORMACIÓN Y
CRECIMIENTO, UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS**

AUTORA

MARY ANGÉLICA GARCÍA AFRICANO

Cód. 6302552

GUÍA TEMÁTICO Y METODOLÓGICO

MARIA ELSY SEPÚLVEDA ROMERO



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANDA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CONTADURIA PÚBLICA

BOGOTÁ

2014

RESUMEN

El control Interno ha tomado mayor relevancia durante los últimos años en el proceso de transformación y crecimiento de la empresa, debido a que se convierte en un mecanismo que le permite a la dirección de una compañía medir y comprobar la eficiencia de su gestión en cuanto al logro de los objetivos trazados, aportando un nivel de seguridad prudente para la consecución de los mismos. De aquí que se proponga en este trabajo mostrar algunos conceptos del control interno y su papel en el proceso de cambio empresarial, permitiendo evidenciar el valor agregado que se genera en éste proceso proveyendo y preparando a la empresa para su propia transformación y cambio.

Palabras Clave

Control Interno, Gestión gerencial, Cambio organizacional.

ABSTRACT

The internal control has become more important in recent years in the process of transformation and growth of the company, because it becomes a mechanism that allows the address of a company to measure and test the efficiency of management as to achievement of the objectives, providing a prudent level of security to achieve them. From here in this paper intends to show some concepts of internal control and its role in the process of organizational change, allowing demonstrate the added value generated in this process by providing and preparing the company for its own transformation and change.

Key Words

Internal Control, Administrative management, Organizational change.

EL CONTROL INTERNO COMO MECÁNISMO DE TRANSFORMACIÓN Y CRECIMIENTO, UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS

Introducción

La necesidad de control es mayor cuando las empresas se ven enfrentadas a corrientes de cambios y a la creciente competencia; el rediseño de la estructura organizacional, adquisiciones, fusiones, nuevas tecnologías y la creación de nuevas unidades de negocio, son algunas de las causas que crean situaciones de cambio, situaciones que por lo general no se planean, lo que las hace ubicarse en el ojo del huracán para los gerentes de una empresa, de esta manera los dirigentes empiezan a comprender porque el cambio representa una oportunidad y una amenaza para la misma, lo cual ha influido a que el Control Interno sea uno de los mecanismos primordiales para el adecuado crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de la empresa frente a dichos cambios.

El control interno es importante para la estructura administrativa y contable de una empresa, permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan, y así ayuda a facilitar el proceso de decisión en la gestión gerencial. La responsabilidad del establecimiento y desarrollo del sistema de control interno recae no solo sobre las directivas de la empresa sino sobre todas las personas que forman parte de ella; solo de esta manera se puede garantizar que el proceder sea coherente con los objetivos de la empresa. Ballarin (2007) afirma: “El proceso de control, se interrelaciona con otros aspectos organizativos, formales y no formales. Entre estos aspectos se pueden señalar principalmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno” (p.329).

El sistema de control Interno debe estar de acuerdo a las variables claves del contexto competitivo y de la estrategia de la empresa, de la responsabilidad de cada directivo y sus cabezas. Así mismo un Sistema de Control Interno debe proveer y asegurar un recorrido estratégico a la empresa, identificando que genera valor agregado y que no, por lo tanto, el crecimiento de cualquier empresa exige tener un adecuado control interno, para poder evitar riesgos, fraudes y adicionalmente proteger los activos e intereses, optimizando recursos y buscando el mejor desempeño de la empresa, haciéndola confiable en sus resultados financieros.

Este documento se enfoca en la importancia del control interno como un mecanismo al interior de la organización que logra garantizar una gestión eficaz en los procesos de transformación y crecimiento, vinculando de esta manera, entre otros asuntos, cualquier modalidad de cambio organizacional al sistema de control interno como un proceso integral y planificado que contribuye ampliamente en la gestión gerencial de las compañías.

1. Generalidades del Control Interno

1.1. Definición del Control Interno

Control y controlar son conceptos que deben ser claros desde cualquier posición de dirección o administración de la empresa, el Control es comprobación, inspección, examen y Controlar es comprobar, inspeccionar y revisar, es decir, es poner en “acción” el control.

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa, y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su

estructura para asegurar el crecimiento futuro. (Auditores Internos, Coopers. & Lybrand S.A., 2007, p.13).

A partir de la propuesta anterior es posible definir que el control interno es el sistema integrado por un conjunto de acciones, actividades, planes, normas, registros, procedimientos y métodos, acordados dentro de una empresa para promover la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas gerenciales establecidas.

1.2. Formas del Control Interno

“Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas” (Capote Cordovés, 2007, p.13). Desde esta postura se derivan dos formas de control Interno, de acuerdo a sus objetivos: el operativo y el contable.

El control interno Operativo concibe el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la principal responsabilidad de una gerencia “Operar la organización de una manera eficiente con el fin de lograr mayores resultados”, los controles operativos son todos aquellos que se refieren al control de la gestión, que busca asegurar una ordenada y eficaz gestión de la organización.

De otra parte el control interno contable, interviene directamente en la confiabilidad de los registros contables, en la veracidad de los estados financieros y protección de los activos de la empresa. Generalmente éste incluye controles tales como el sistema de autorizaciones, aprobaciones con registros, reportes contables de los deberes de operación.

El control contable está descrito en las SAS Número 1, así:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. (Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría - AICPA, 1994)

1.3. Principios del control interno

Para conseguir que el sistema de control interno cumpla su meta de reservar los recursos y garantizar la ejecución de las mejores decisiones de organización, este sistema debe plantear las medidas a tener en cuenta para cada operación, basándose en los principios del control interno, De acuerdo a lo expuesto por el informe de control Interno COSO de 2013 (citado por Rodríguez Orozco, 2013) estos principios se pueden resumir en:

- I. Equilibrio, definirse claramente responsabilidades de acuerdo al grado de control correspondiente, esto quiere decir que al delegar autoridad se hace necesario crear los mecanismos suficientes para probar que se están cumpliendo con la responsabilidad delegada.

- II. Estándares de control, estos deben servir como patrón para la evaluación de lo establecido de acuerdo a los objetivos; permiten la ejecución de los planes con ciertos límites, evitando errores, pérdida de tiempo y dinero.
- III. Oportunidad, el Control debe ser oportuno, esto quiere decir que debe ser preventivo, antes de que ocurra el error debe existir la posibilidad de tomar medidas correctivas anticipadas.
- IV. Objetivos, Los controles se deben fundamentar en los objetivos. el control no es un fin sino un medio para conseguir la meta de la empresa, por lo tanto debe ser capaz de medir el logro de los objetivos.
- V. Variaciones, Deben ser inidentificadas y analizadas conociendo las causas de estas mismas, para poder corregirlas y evitarlas en un futuro.
- VI. Costo, el sistema de control interno debe controlar el costo de la compañía respecto a los beneficios financieros, debe ser capaz de traer beneficio y oportunidades de ganancia en el análisis costo Vs. Margen.
- VII. Excepción, se debe identificar y categorizar los tipos de controles de acuerdo las operaciones o actividades representativas de la compañía, revisando adecuadamente y estratégicamente que funciones requieren control.
- VIII. Función controladora, el contralor o la persona encargada del control no puede tener parte en la actividad a controlar, ya que esto puede generar intereses compartidos en la función y la actividad a desarrollar.

1.4. Características de los Controles Internos

Las acciones propias en la Gestión Gerencial – en asuntos relacionados con el control interno – es que desde ésta se deben evaluar los principios del control, y además identificar las características de los controles Internos que en realidad son la base para que la compañía pueda establecer un sistema de control interno adecuado, estas características son:

- ✓ Comparables: el Objetivo principal del control interno es el logro de los objetivos de la compañía, por esto los controles deben ser comparables de tal manera que se pueda verificar ese logro.
- ✓ Medibles: Es necesario Medir y cuantificar los resultados para ellos, se debe identificar que medir, como medir y quien va a medir, donde y cuando se va a medir.
- ✓ Detectar desviaciones: es una función inseparable al control, ya que su función también es descubrir las diferencias entre lo planeado y ejecutado.
- ✓ Establecer Medidas Correctivas: El objetivo del control es ser preventivo, y corregir en marcha del proceso con el fin de salvaguardar el futuro.

Estas características son conceptos clave para establecer un buen control teniendo en cuenta que una de las principales exigencias de la gestión gerencial es mejorar el control de las empresas que dirigen y mantener a la compañía en la dirección de los objetivos y en la consecución de la misión, para minimizar las sorpresas en el camino con ayuda del sistema de control interno.

2. Componentes del Control Interno

De acuerdo a lo publicado por el Comité de la Comisión Tredway (COSO), quienes son los encargados de proporcionar orientaciones sobre la gestión de riesgo y control interno con el objetivo de conseguir la eficacia, eficiencia, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas; el control interno consta de Cinco componentes interrelacionados, e integrados al proceso de administración.

De acuerdo a la estructura actualizada (Internal Control – Framework - Disponible en <http://www.coso.org>), estos cinco componentes prestan mayor atención a los principios del control interno de una manera más evidente. Se establecen diecisiete principios que representan los conceptos elementales asociados a los componentes, de acuerdo a lo publicado en www.portafolio.co (Díez., 2013):

- I. *Ambiente de control*: El ambiente control hace referencia a esa cultura de conciencia por el control de sus empleados y de sus actividades que desarrollan dentro de ella, incluyen la integridad, los valores éticos y el estilo de operación de la administración. Los principios interrelacionados al componente de Ambiente de control son:
 - 1) Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
 - 2) Demuestra independencia en la gestión y supervisa de manera responsable.
 - 3) Establece estructura, autoridad, y responsabilidad en la consecución de los objetivos.
 - 4) Demuestra compromiso para ser competente.
 - 5) Hace forzosa la responsabilidad.

II. *Evaluación de Riesgos*: Una empresa enfrenta muchos riesgos tanto internos como externos, al ser consciente de esto, debe evaluar el riesgo, proceso que consiste en la identificación y análisis de los riesgos para determinar cómo se deben administrar, en primera instancia se debe identificar el riesgo, luego valorarlo de acuerdo a los factores que contribuyen a incrementar estos mismos, así mismo se valora a nivel de actividad esto quiere decir que dependiendo de la función o unidad de negocio que se ve afectada se puede valorar, y finalmente se procede a realizar el análisis de riesgo. Los principios interrelacionados a la Evaluación de Riesgos:

- 6) Especifica objetivos adecuados y confiables.
- 7) Identifica y analiza el riesgo.
- 8) Valora el riesgo de fraude.
- 9) Identifica y analiza los cambios importantes.

III. *Actividades de Control*: Consiste en ejecutar políticas y procedimientos de control, que hacen posible operar y controlar el negocio y de esta manera manejar los riesgos en la obtención de los objetivos de la entidad. Los principios interrelacionados a las Actividades de Control:

- 10) Selecciona y desarrolla las actividades de control.
- 11) Selecciona e implementa Controles sobre la tecnología de la información.
- 12) Desarrolla a través de políticas y procedimientos.

IV. *Información y Comunicación*: Apoya los otros componentes del control interno, es decir la gerencia debe comunicar información pertinente a la responsabilidad de los empleados, que le permitan tener un panorama más claro de la operación del negocio. Mantilla, afirma “Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con

clientes, proveedores, reguladores y empleados proveen a menudo de la información más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades” (Mantilla, 2011, p.73). Los principios interrelacionados a la Información y Comunicación:

- 13) Usa información relevante.
- 14) Comunicar internamente.
- 15) Comunicar externamente.

V. Actividades de Monitoreo: El monitoreo hace un seguimiento de las acciones del sistema de control interno, se realiza por medio de evaluaciones de procesos o de resultados, busca comprobar la efectividad y eficacia del proceso de ejecución de dichos controles, de esta manera el control puede reaccionar dinámicamente, modificándose a medida que las circunstancias lo requieran. Los principios interrelacionados a las Actividades de Monitoreo:

- 16) Desarrolla evaluaciones continuas o separadas.
- 17) Evalúa y comunica deficiencias.

A partir de lo anterior se pueden concluir que los principios son apoyo a los componentes y que están directamente relacionados entre sí, con el fin de lograr un efectivo Sistema de control Interno. Por ejemplo la Evaluación de riesgos no influye solamente en las actividades de control, sino que también pueden ser importantes en la información y comunicación, o en las actividades de monitoreo, de esta misma manera la Información y comunicación se relaciona con todos los componentes convirtiéndose en un proceso interactivo de manera integral.

Los Objetivos de una empresa están directamente relacionados con los componentes del control interno, ya que estos representan un mecanismo para lógralos. De acuerdo al componente anteriormente mencionado, **Evaluación de riesgos**, el cual está basado en los principios de “Especificar los objetivos con suficiente claridad” e “Identificar y evaluar los cambios importantes que pueden impactar...” (Díez., 2013) fundamentan la necesidad de aplicar los componentes del Control Interno en el proceso de transformación y crecimiento empresarial, especialmente cuando los cambios se sitúan en el entorno económico. Estos cambios conllevan a los dirigentes a establecer nuevas estrategias. La gestión de lo impredecible y la necesidad de cambio es, para una empresa, un efecto dinámico de adaptación al entorno y se resuelve a través de una evolución interna estructural y un sistema eficaz de control que proporcionará seguridad razonable sobre el logro de los objetivos, considerando el potencial de riesgo de fraude, tolerancia al riesgo, y la correlación entre evaluación de riesgo y actividades de control.

3. Procesos de cambio y transformación empresarial asociados a la función del control interno

Cuando los negocios crecen y/o se transforman y el volumen de sus operaciones lo permiten, no solo se ve afectada un área funcional de la empresa; muchos aún piensan que si la empresa crece es porque la estrategia de ventas está funcionando y que solo el área comercial o de ventas se ve involucrada en este proceso de crecimiento, lo cual no es así, ya que cuando la empresa crece se involucran todos los procesos y estrategias de la organización, así como funciona un engranaje, todos dependen cíclicamente de los procesos de los demás para que el objetivo se logre.

Del mismo modo, el control interno debe ser reconocido como ficha importante en la estructura de cualquier empresa ya que interviene en manera global en

los procesos de la compañía en pro del logro de los objetivos, por lo tanto se hace preciso reconocer el papel del control interno en el proceso de cambio y transformación.

3.1. Posiciones frente al cambio

Sólo si el cambio se convierte en un valor agregado para la empresa, ésta estará preparada para actuar con anticipación dirigiéndose al logro de sus objetivos, podemos encontrar tres tipos de posiciones que podrá optar la Gerencia frente al proceso de cambio:

- ✓ El cambio como crecimiento: La Gerencia entiende que es necesario ubicarse de acuerdo a las nuevas corrientes del mercado y reacciona con inteligencia para mantener y mejorar su posición.
- ✓ El cambio como adopción: Se presenta una necesidad de organizar la estructura de la organización para dar una respuesta inmediata y ágil buscando solo mantener la posición de la empresa.
- ✓ El cambio como transformación permanente: La organización admite modificar constantemente sus procesos como el mercado lo requiera y dirigiéndose más allá y con la velocidad necesaria para buscar ventajas y una perfecta adaptación a las circunstancias.

La necesidad de cambio debe aplicarse a las organizaciones, que como entes sociales cumplen una función, aspiran a un desarrollo y han de ser garantes de su propia vitalidad. Obliga a tomar actitudes de anticipación, adoptando comportamientos y conductas activas, que permitan una gestión eficaz y pueda ser identificado, controlado, impulsado y administrado. (Dominguez, 2003, p.3)

Por lo anterior, el papel de la Gestión de la Gerencia frente al cambio es trascendental para darle el mejor manejo a los cambios y así identificar

las ventajas y desventajas para la toma de decisiones, evitando en lo posible los riesgos a los que se expone.

3.2. Factores y Riesgos del Cambio

Los factores que inciden en el cambio son muchos, y están directamente relacionados, a continuación se nombran los factores macros que se pueden identificar:

- ✓ Factores socioeconómicos: Corresponde a aspectos económicos, demográficos, geográficos.
- ✓ Factores sociales y culturales: cambios de roles del sexo, estilos de vida familiar, calidad de vida, cambio en los valores, y prioridades de la relación con el trabajo.
- ✓ Factores tecnológicos: nuevas tecnologías, avance de la electrónica y de la informática, la biotecnología, los cuales se pueden convertir en principales factores de riesgo de la empresa.
- ✓ Factores gubernamentales: la normatividad o legislación que da el gobierno (nacional, departamental, municipal) afecta directamente las condiciones de operación y administración de una empresa.
- ✓ Factores del macroentorno Internacional: Los cambios en cuanto a la globalización y los tratados de comercio de un país pueden incidir drásticamente en la transformación de una empresa.

De esta manera los Factores de cambio darán lugar a los riesgos, que son aquellos que la empresa identifica con una significativa influencia sobre la organización, algunos ejemplos de los riesgos que se pueden presentar en el proceso de cambio y transformación de una empresa son:

- ✓ Nuevos Competidores
- ✓ Crecimiento de la demanda

- ✓ Pedidas de ventas
- ✓ Nuevas regulaciones del gobierno
- ✓ Tendencia económica recesiva

Sin embargo, el Sistema de control interno ayuda a detectar los factores anteriormente mencionados con el fin de prevenir, tomar acciones correctivas, y controlar los posibles riesgos.

3.3. Función del Control Interno en el proceso de cambio y transformación

Querer evitar los riesgos de cambio y transformación, conlleva a que dentro del proceso de gestión empresarial se le dé importancia al control interno, teniendo en cuenta que promueve la eficiencia, reduce riesgos, mejora la calidad, enfrenta el cambio, agrega valor, facilita la delegación y trabajo en equipo, Mantilla, afirma: “Los controles Internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales” (Mantilla B, 2011; p. 4). Las razones que motivan a realizar controles en las organizaciones surgen de lo que Mantilla menciona “Problemas Potenciales”, es decir que a partir de los efectos positivos que se generan en la aplicación de dichos controles en los casos de Fraude, ejecuciones financieras y legales indebidas y pérdidas económicas, han generado mayor conciencia en la gerencia de las organizaciones.

El cambio como un proceso puede traer reformas de métodos, procesos, cultura, hábitos, que son objeto de una transformación constante, estos nuevos procesos inciden directamente en el establecimiento de controles internos de una organización, por lo cual el control interno se convierte en un detector de necesidad de cambio y en un evaluador del riesgo del cambio. Así el control

interno puede preparar a la organización para que responda diligentemente a la transformación y crecimiento de la misma.

En el proceso de cambio, se evalúa el proceso gerencial de la planeación, ejecución, y monitoreo; siendo el control interno parte de ese proceso que está integrado en el mismo como mecanismo para evaluar la capacidad que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos. Los Objetivos del control interno están directamente relacionados con los objetivos de cualquier empresa en proceso de cambio:

- ✓ Uso efectivo y eficiente de los recursos de la organización
- ✓ Información Financiera Confiable y fidedigna para la toma de decisiones frente al cambio.
- ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente de acuerdo a los cambios presentados.

Estos objetivos están inmersos en los planes específicos a cargo de la responsabilidad de la Gerencia, planes que están sujetos a los manuales de procesos, procedimientos, y manuales de funciones, algunos de los planes que la gerencia debe establecer junto con su equipo directivo son los siguientes:

- ✓ Planes Estratégicos o de largo plazo
- ✓ Planes de Acción o de mediado plazo
- ✓ Planes de acción de costos o mediano plazo
- ✓ Planes operativos /indicativos o de corto plazo

Estos planes deben revisarse en conjunto con la función del control interno, para poder determinar en cada uno de ellos la necesidad de cambio y evaluar el proceso de cambio, logrando a través del control interno la estabilidad de estos planes. Los gerentes de una organización tienen el deber de establecer

un sistema de control interno, para que pueda detectar errores a tiempo y corregir fallas, así como proveer o prepararse para la transformación de la empresa; el sistema de control interno le puede proporcionar seguridad para la consecución de los objetivos, información requerida para la toma de decisiones, comparación y evaluación de procesos para hallar oportunidades de mejora y crecimiento.

4. Conclusión

Realizar una correcta Gestión gerencial, implica muchas variables que hoy en día es difícil obviar y adicionalmente administrar; la creciente y continua corriente del mercado competitivo del mundo lleva a las empresas a introducirse en un proceso de transformación y crecimiento, exigiendo a los empresarios a crear estrategias efectivas a corto y largo plazo del negocio que le permitan recorrer un camino más seguro pero sin perder el sentido visionario para lograr el éxito.

El control Interno es uno de los mecanismos que el empresario debe reconocer y tener como fundamento de una gestión eficaz. Una empresa puede tener grandes planes, una estructura organizacional apropiada, tener una buena orientación a la eficacia, pero si sus controles internos son deficientes, la gerencia no podrá evaluar con acierto su desempeño frente a las metas que se trace, tanto así que le será difícil proyectarse en crecer y transformarse ya que no tiene la facilidad de identificar ventajas y desventajas en cada cambio, debido a lo anterior se pone a manifiesto la importancia del control interno en la organización.

Los factores del éxito de cualquier empresa están dados en la eficacia, efectividad, resultados, productividad y disponibilidad de recursos, factores que están directamente relacionados con los conceptos mencionados en este

documento referente al Control Interno, a simple vista los principios del Control Interno (Equilibrio, Estándares de control, Oportunidad, Variaciones, Costo, función Controladora) orienta a evaluar y administrar correctamente dichos factores de éxito; la empresa deberá establecer controles que estén bajo los elementos básicos del control interno (Comparar, Medir, detectar variaciones, establecer medidas correctivas) todo lo anterior para proporcionar seguridad sobre la consecución y establecimiento de objetivos.

Las empresas que deseen crecer y mantenerse competitivamente en el mundo cambiante de hoy, debe ponerse frente a estas situaciones de transformación con una estrategia inteligente y provechosa, buscando oportunidades de mejora. Al dar un vistazo a los componentes del control interno nombrados en el documento, se consigue determinar que estos se derivan de la estrategia de la buena administración de una empresa; al aplicar dichos componentes en la empresa las directivas pueden ser capaces de tomar una decisión derivada de un cambio con mayor acierto ya que tiene a la mano un análisis más real de los posibles riesgos que se le presenten.

Facilitar el cambio a veces podría verse complejo, pero finalmente es reconocer los mecanismos que puedan convertirlo de esta manera; el control interno es uno de esos mecanismos para lograr la eficacia y eficiencia que se requiere en la marcha de una compañía, permitiendo conocer si la organización está orientada para crecer en el futuro y enfrentar el cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Auditability And Control, . (1991). *SAC Report*. The Institute of Internal Auditors.
- Auditores Internos, Coopers. & Lybrand S.A. (2007). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Ballarin, E. (2007). *MBA, Estrategia Dirección Sistemas de Información*. España: Editorial Gestión.
- Capote Cordovés, G. (2007). *El control Interno y el Control, Economía y Desarrollo*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría - AICPA. (1994). *SAS1 (Declaraciones sobre Normas de Auditoría)*. México.
- COSO, Comité de Organizaciones Patrocinadoras Comisión Treadway. (2013, 05). *COSO - Marco Integrado*. Retrieved from COSO - Marco Integral: www.coso.org
- Díez., J. A. (2013, 05 20). *Portafolio.co*. Retrieved from Portafolio.co:
<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/que-es-lo-nuevo-del-ma>
- Dominguez, L. J. (2003). *La Formación para el Cambio*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Mantilla B, S. A. (2011). *Control Interno - Informe COSO* (Vols. 4ta Edición - Traducido del Inglés). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mantilla B, S. A. (2011, Enero 22). *SAMantilla - Blog*. Retrieved from <http://www.samantilla.com>: <http://www.samantilla.com>
- Rodriguez Orozco, G. (2013). *Principios del Control Interno*. Nicaragua.