

**EL CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA CONSTRUCCION DE
CULTURA ORGANIZACIONAL**

GLORIA ESPERANZA SOTO NIÑO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO
BOGOTA D.C.
2015**

RESUMEN

En las organizaciones a nivel mundial el control interno se ha constituido como una herramienta necesaria para el desarrollo de las empresas y el logro de los objetivos propuestos; también ayuda con periodicidad a observar la eficiencia y la eficacia en los procesos, para de este modo poder mejorarlos; haciéndolos más efectivos y contundentes, contribuyendo a que las empresas sean más competitivas en el mercado.

El control interno busca en las organizaciones que el personal sea participativo, y que de esta manera pueda existir un compromiso permanente de mejora, que en el tiempo se convierte en una cultura, y es promovida dentro de la organización.

Palabras claves: control interno, cultura, organización, factor humano.

INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una clara preocupación de las compañías en el mundo independientemente del sector en el que desarrollen sus operaciones, por ejercer controles sobre sus procesos, propendiendo por el logro de objetivos propuestos, así como por la búsqueda de la máxima efectividad en sus actividades.

De esta forma el control interno se proyecta como uno de los instrumentos más completos a través del cual, cada una de las actividades de las organizaciones deben desarrollarse de la manera más correcta y en línea con el cumplimiento de las políticas de la organización. Sin duda alguna el componente principal para ejercer dicho control con éxito al interior de las compañías es el recurso humano, que es el factor determinante y clave para que los procesos se desarrollen de manera adecuada y se dé cumplimiento a los lineamientos establecidos; por lo que el punto fundamental se centra en lograr el engrane y funcionamiento entre las personas y el compromiso de ellas con el correcto logro de objetivos dentro de los diversos procesos de la compañía.

En el presente escrito se pretende realizar un análisis del papel de control interno y de los elementos que influyen en la construcción de una cultura organizacional más ética.

En la primera parte se exponen algunas generalidades del control interno como herramienta en las organizaciones para el logro de objetivos, adicionalmente se esboza de

manera breve su historia y los orígenes en Colombia, más adelante el lector podrá encontrar la importancia de la cultura y su aplicación directa en la organización convirtiendo el concepto en algo más complejo como la cultura organizacional.

En la última parte se muestra como a través de los ejercicios de control interno, realizados de manera consistente y periódica, estos se traducen en un comportamiento, que con el tiempo se asimilan como cultura y se promueven por el recurso humano dentro de la organización.

EL CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Concebir al proceso de control interno dentro de las organizaciones como el verdugo inquisidor, que busca únicamente y en cierta forma encontrar solo los “errores” en una operación de negocio, es para muchos la concepción básica acerca de este elemento; sin embargo, este se ha convertido en los últimos años en uno de los pilares de mayor importancia para las organizaciones, que hoy en día son más flexibles, adaptables a los cambios y se encuentran en un aprendizaje continuo de los permanentes remolinos económicos en los mercados. En los últimos años el control interno se ha fortalecido en torno a su participación en la construcción de políticas y cultura corporativa.

Existen diversas interpretaciones manejadas a lo largo de los años en relación con el concepto de control interno, entre los que podemos encontrar uno reconocido y avalado por la Contraloría General de la Nación de Colombia (2007), que se refiere a que el *“control interno es concebido como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se*

presentan en el quehacer institucional". Departamento Administrativo de la Función Pública (2014, P. 7).

Algunos autores han ofrecido visiones más amplias sobre los conceptos del proceso de control interno en las empresas, por ejemplo Flamholtz (1985), que es citado por Ruiz y Hernandez (2007), lo define como *"un conjunto de mecanismos que son diseñados para aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de forma que se puedan alcanzar los propósitos de la organización"* (P2). También Berry (2005) a quien también referencia Ruiz y Hernandez (2007) identifica al control como el *"proceso de conducir a las organizaciones hacia patrones de actividad viables en un entorno cambiante"* (P 5 y 6).

Algunos de estos conceptos nos permiten analizar los procesos de control interno bajo dos nociones básicas: detección y mejora en las organizaciones, y nos ponen en contexto con el propósito real del control, que pretende a través de diversos mecanismos y por medio del cumplimiento de los deberes en las empresas, que alcancen sus objetivos; en consecuencia también permite la obtención de información de manera oportuna para la toma de decisiones, la promoción de la eficacia organizacional, así como el aseguramiento y cumplimiento de políticas institucionales.

En esta línea podríamos decir además, que los conceptos no solo se centran en mostrar el proceso de control interno como un mecanismo de mejora dentro de las organizaciones, sino que además le imprime connotaciones adicionales sobre la idoneidad y eficiencia del recurso humano, así como la generación de conciencia de control entre todos los miembros de la organización, que buscan fortalecerla.

Para el desarrollo de los procesos de control interno en las empresas existen una serie de componentes que interactúan para que este sea exitoso. Parte de este éxito podría decirse, subyace en los detalles desarrollados en las organizaciones para que cada uno de los ejercicios de control se enfoque en la observación de los procesos, y sus oportunidades de mejora.

Ahora bien pero, ¿cómo estructurar un plan para el desarrollo de los ejercicios de control que contribuyan al desarrollo de los procesos organizacionales?; Para comenzar debe hablarse y constituirse un plan de trabajo frente a los ejercicios de control dentro de la empresa en el que se evidencie independencia en los procesos y se pueda observar cada una de sus unidades de manera individual; también se habla de una planeación de actividades, con foco en poder determinar las necesidades de la entidad en cuanto a recursos financieros y humanos, y de políticas que son los lineamientos bajo los cuales opera el negocio y que dan la pauta de cumplimiento, en base a las cuales puede establecerse todo un ambiente de control (Rivera 2013).

Algunos elementos adicionales están relacionados con el proceso de control ayudando a facilitar la supervisión de las tareas y consolidación de las políticas corporativas, por ejemplo los sistemas de información, que son ítems valiosos a la hora de desarrollar trabajos de control interno.

Es importante tener en cuenta que existen también unos principios sobre los cuales se rige el control interno y cabe mencionarlos aquí, debido a que cada uno de manera particular y según la línea de negocio, actúa como base para establecer un tipo de control. El primero de ellos es la responsabilidad, que se da frente a los compromisos adquiridos; la transparencia que hace visible la gestión y promueve la participación de las personas; también interviene la moralidad que se manifiesta en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del recurso humano; igualdad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, economía, celeridad, preservación del medio ambiente.

Es de resaltar que como lo sugiere Cuellar (2009), dependiendo de los entornos del negocio y las responsabilidades se pueden aplicar diferentes tipos de control, que sin duda alguna tienen un propósito: unos pueden estar dedicados a la prevención de errores, mientras que otros se dedican a la detección entenderíamos este último como la percepción de errores sobre la marcha.

Antecedentes del control interno en Colombia

Ahora bien, también es de significativa importancia saber cómo empieza a utilizarse el término de control interno en Colombia y aterrizarlo un poco en nuestra realidad. El primer concepto de control se dio con los viajes de Cristóbal Colón, y el establecimiento de una nueva población en este territorio se dio cuando los Reyes Católicos designaron a un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes de la expedición.

Posterior a esta fecha y “en la época de la independencia, con la Batalla de Boyacá, los controles implantados hasta entonces entran en crisis, ya que el sostenimiento de las tropas, requería una gran capacidad monetaria, que llevó a algunos funcionarios a atentar contra el Tesoro Público para alimentar la causa de la independencia”. (Echeverry 2006, P.6); De acuerdo a lo anterior podría entenderse entonces que las sociedades manifiestan una constante preocupación por el cuidado de lo público y la supervisión de los recursos, donde quiera que estos se encuentren, ya sean en el ámbito público y privado, sin embargo tan antiguo es el oficio de velar por el recurso como la justificación de los individuos al indebido usufructo de estos.

Mas adelante y con la Batalla de Boyacá, se expide en Angostura la Ley Fundamental que crea la República y se plantea entre otros un enfoque de control fiscal, principalmente regulando a los empleados de Hacienda que reza “*El empleado de Hacienda Nacional a*

quien se le justifique sumariamente fraude o malversación de intereses públicos, se le aplicará irremisiblemente la pena de muerte, sin necesidad de generar más proceso que informe de los tribunales” (Echeverry 2006, P.7).

Después de este suceso, fueron creadas varias entidades de realizar control sobre el tesoro público, adicionalmente “en 1975, el presidente Lopez Michelsen dictó la ley 20 de 1975 que extendía el control de la Contraloría a los establecimientos públicos y las empresas industriales y del estado”. (Echeverry 2006, P. 7).

Desde que se expidió la Constitución de 1991, el tema de control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y proceso, promueven transparencia como garante de efectividad en las organizaciones.

Esta misma transparencia y la evolución de los mercados, el mundo globalizado cada vez más exigente, ha obligado a las organizaciones a entender e implementar sus procesos acordes con la normatividad vigente y en ocasiones de manera mucha más rigurosa, de tal modo que sean entendidos por el personal como parte de la organización y que su aplicación venga en cada proceso de manera intrínseca, convirtiéndose en el tiempo en una forma de actuar dentro de la empresa.

Influencia de la cultura organizacional en la empresa.

Ahora bien, tras haber realizado un breve esbozo sobre la conceptualización de control interno, resulta también necesario hablar sobre cultura organizacional, otro tema que aparece como elemento esencial y diferenciador de las compañías, adicionalmente se hace relevante observar cómo esta ha ido cambiando a medida que las empresas se adaptan a nuevas condiciones de mercado más globales y retadoras.

Sin embargo antes de entender cultura organizacional como un concepto más actual y completo, hablaremos en primera instancia de cultura, ¿qué es y que significa este concepto para la sociedad?

Según Grimson (2008), la “Cultura” fue un concepto que nació para oponerse a la “Alta Cultura” y las teorías racistas que impregnaban en un primer estadio de la Antropología, al querer buscar diferencias – jerarquías – entre los diferentes grupos humanos con los que se encontró una primera Europa aislada al toparse con el mundo”. (Barrera, 2013. P. 3).

Edward T Hall (1959) propone que la cultura interna es como un iceberg, ya que esta engloba a la conducta, creencias y valores, determina una conducta cultural porque se enfoca más en los sentimientos y las ideas.

Spradley & McCurdy (1975) afirman que la cultura es definida como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos. (Barrera, 2013. P. 3).

De aquí se desprende un análisis interesante que se ha tratado de manera individual, y que en interpretación de la autora de este escrito no podría darse por separado, y son los conceptos de cultura y sociedad vistos como:

Cultura se refiere a los comportamientos específicos e ideas dadas que emergen de estos comportamientos.

Sociedad se refiere a un grupo de gente que “tienen, poseen” una cultura.

Luego la cultura esta directamente relacionada con los comportamientos y la forma o patrón de actuar de las personas, nace de las necesidades de los seres humanos y del aporte social de las personas en las comunidades, las diferencias culturales están básicamente relacionadas con las diferencias poblacionales.

¿Qué es cultura organizacional y cómo es influenciada por el ambiente de control interno dentro de la empresa?.

Según Lord y Maher (1991) citados por Castro y Lupano (2005) y que a su vez toma Montoya (2014); *“es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros*

de una organización determinada. Estos valores y creencias reflejan los parámetros que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las organizaciones” (P.4).

De este modo cultura organizacional no es más que el actuar de una comunidad dentro de una corporación o empresa, y que en teoría debe ir en línea con los parámetros de lo que la organización promulga para el desarrollo de sus actividades de negocio.

También, según Barney (1986) citado por Paramo (1998) mencionado por Montoya (2014) *“la cultura organizacional es un conglomerado complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos. El que permite constituir una ventaja competitiva para la compañía mediante la cual puede ser percibida de manera diferente respecto a sus competidores y consecuentemente generar cierto tipo de diferenciación, incluso con una particular especificidad” (P. 6).*

No obstante como se mencionaba anteriormente el recurso humano hace parte fundamental del logro de objetivos en una compañía, precisamente por esta razón se hace interesante analizar cómo las características que engloban el concepto de cultura organizacional, pretenden que el personal de las empresas se sienta identificado con la filosofía de las entidades, propendiendo por el desarrollo de las mismas; en línea con esta afirmación, Mesa Aparicio (1998), afirma que *“para que la empresa se convierta en una*

organización del futuro y para que pueda competir con éxito se debe buscar mecanismos de cambio dentro del proceso administrativo, mediante el mejoramiento de sistemas de medición y evaluación, esto plantea la necesidad de diseñar o rediseñar los sistemas de medición según los criterios de calidad, efectividad, productividad, innovación, eficiencia y rentabilidad” (P. 34).

Aunque las organizaciones estén en una permanente búsqueda de rentabilidad y otras condiciones de ventaja de mercados, todos estos elementos no podrían lograrse sin hablarse de la cultura, que sin duda alguna identifica a las organizaciones de manera individual, contribuyendo al éxito de las mismas en el mundo globalizado y cada vez más competitivo. Podríamos incluso pensar de alguna forma, que la cultura organizacional es un factor diferenciador que muestra los propósitos de las organizaciones incluso frente a sus mismos competidores.

Es en este sentido entenderíamos también que el cumplimiento de objetivos y parámetros corporativos se enmarcan dentro de un ambiente de control, ya que es consecuente que para lograr objetivos organizacionales deben existir lineamientos de trabajo, que son regulados por el control, con el que las organizaciones reglamentan el actuar del recurso humano; al respecto Meza (1998), por ejemplo entiende *“el control interno como mecanismo de gestión y evaluación, es un instrumento estratégico para mejorar los procesos en todos los campos de la administración y hacer replanteamientos de importancia dentro de la cultura organizacional” (P.41).*

Ahora bien, ¿Cómo lograr que los verdaderos ejecutores de los procesos a nivel interno de las empresas logren entender el control interno como un método de ayuda y que logren sentirse identificados con este?

Realmente no es una tarea fácil sin embargo la autora de este texto considera, que las organizaciones y los niveles jerárquicos de las mismas deben desarrollar elementos que no solo responsabilicen al recurso humano frente al logro de objetivos a través del cumplimiento de lineamientos organizacionales, si no que adicionalmente, generen un compromiso voluntario con el alcance de las metas propuestas, y que las personas que trabajan se sientan en cada proceso parte de la organización, no solo para responder por las tareas asignadas, sino también en su nivel, con la toma de decisiones que contribuyan a mejorar los procesos que desarrollan.

Dicho brevemente y como lo expresa Leal (2014): Si los empleados se sienten motivados con su trabajo, es decir: con estabilidad laboral, buena remuneración, bienestar para ellos y sus familias, serán unas personas más comprometidas y con un alto sentido de pertenencia hacia la organización. En este sentido se comienza a afianzar aún más el hecho de que las organizaciones son en parte responsables por generar herramientas de trabajo con las que las personas aparte de sentirse identificadas puedan sentir un alto grado de compromiso y responsabilidad.

Por lo anterior puede decirse entonces que las herramientas no son elementos complejos difíciles de alcanzar para las compañías, básicamente hablamos aquí de condiciones que incentiven a las personas a trabajar con un alto grado de avenencia, algunos de estos podrían estar relacionados con condiciones salariales acordes con sus responsabilidades, posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal, manejo adecuado de tiempo, posibilidad y facilidad de expresar condiciones de mejora para los procesos que se llevan a cabo e inherentes al negocio, así como capacitación permanente en cómo actuar ante situaciones retadoras a nivel interno y externo; si revisamos lo anterior podríamos de alguna manera entender que ya estos elementos deben estar conjugados en las organizaciones, sin embargo no para todos los casos existe.

En esta línea es importante mencionar que las grandes compañías económicamente hablando poseen estructuras administrativas y de negocio más complejas, que se han fortalecido con el pasar del tiempo en favor de la construcción, de unidades de negocio mucho más competitivas, en el mercado. Por esta razón también han tenido que robustecer fundamentos de su funcionamiento tales como las políticas y procedimientos, así como los valores corporativos con los cuales desarrollan en el mundo globalizado sus negocios.

Quizá entonces sea oportuno afirmar como lo sugieren Salas y Murillo (2011) “En la empresa se está reconociendo cada vez más la importancia de las buenas prácticas en

cuestiones éticas y la necesidad de contar con políticas eficaces. Los códigos de conducta están introduciendo más parámetros relacionados con la prohibición de toda práctica que busque beneficios personales o trato ventajoso para la compañía y en las memorias de sostenibilidad se empiezan a incorporar los incidentes acontecidos en este sentido” (P 10).

Hoy las compañías multinacionales se encuentran mucho más organizadas, y es lo que hace que sean apetecidas en el mercado como fuente laboral y de desarrollo para las personas alrededor del mundo; varias de ellas se han preocupado por implementar herramientas de control para sus procesos que se incorporen a cada una de las unidades de negocio de manera unificada. Dichas herramientas sirven como instrumento informativo y de prevención para el recurso humano de las compañías. Algunas de las mencionadas por Salas y Murillo (2011), se relacionan con la figura del compliance officer, que depende de manera directa de la administración y se encarga de denunciar las malas prácticas al interior de esta; también habla de los códigos de conducta, programas internos de compliance y herramientas de formación y anti-corrupción para el personal.

De lo anterior puede observarse que lo propicio es que el ambiente de control sea asumido por cada miembro de la organización como un ejercicio natural, y no como un ejercicio coactivo que busca únicamente revisar en que se está fallando, por esto es necesario que cada acción que se ejecute desde la dirección este encaminada a brindar la

confianza a las personas para hablar y reportar los procesos que requieran mejora de manera oportuna.

Las compañías también deben entender las necesidades y el bagaje cultural de cada miembro presente en la cadena de negocio, de este modo se podrán alinear los objetivos empresariales con las capacidades del recurso humano y las expectativas de este para alcanzar las metas propuestas, a través de ambientes de control propicios.

Podría de este modo considerarse que Toro, Fonteboa, Armada y Santos (2005), hablan de ambiente de control como un factor determinante para el diseño de un sistema de control interno, que llegue a cada uno de los procesos de la organización, además que de una u otra manera enfoquen el interés de la dirección en la correcta obtención de resultados a través de las diversas actividades ejecutadas al interior de las empresas.

Comienzan entonces a conjugarse elementos como: la filosofía de las compañías, el estilo de la alta dirección, que entenderíamos siempre debería estar alineada con los objetivos de negocio y con lo que percibe la organización puede obtener, adicionalmente una estructura y plan organizacional adecuados, políticas y procedimientos, así como un plan de desarrollo para los colaboradores, que promueva entre otros la integridad y los valores éticos. Aquí la mayor responsabilidad la tiene la alta dirección o el equipo ejecutivo, ya que a través de sus acciones deben lograr que el resto del equipo conozca a través de la

práctica y promueva el cumplimiento ético de los objetivos asumidos por la organización.

En este sentido, no puede entenderse como positivo solamente el cumplimiento de los valores éticos cuando se está practicando la norma de manera tácita, independientemente de su fuente, ya que como lo afirman Toro, Fonteboa, Armada y Santos (2005), *“se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo”* (P.12).

Ahora bien, parte del trabajo de control interno tiene origen en el principio de autorregulación, el cual es definido por el Departamento Administrativo de la Gestión pública (2007), como: *“Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus reglamentos”* (P.20).

Este principio de auto-regulación faculta a las entidades públicas para implementar sistemas de control interno y realizar evaluaciones y seguimientos a sus propios procesos y para ello es necesario vincular a los líderes de los procesos. Aquí es referida la alta dirección como génesis y gestora de todos los ejercicios de control interno, y promotora además de cada uno de los elementos básicos para fomento de cultura organizacional, adicionalmente se muestra cómo con la práctica periódica y consiente de los ejercicios de control, el personal de la

empresa empieza a sentir la necesidad de dar cumplimiento de manera correcta a los elementos con los que pueden lograrse los objetivos.

Así mismo el control interno ejercido permanentemente y a través del ejemplo de los líderes de las empresas, se convierte en la herramienta más efectiva para que el personal de las compañías puedan entender su verdadera connotación y objetivo; todo encaminado al fortalecimiento de la cultura, y logrando que con su permanente trabajo en el tiempo puedan mantenerse y se convierta en un estilo laboral para la organización que se promueva dentro y fuera de ella.

CONCLUSIONES

El control interno sin duda se constituye hoy por hoy, como uno de los mecanismos más efectivos con los que se pretende el logro de objetivos en las organizaciones, y la promoción de cultura al interior de las empresas, debe ser promovido desde los niveles jerárquicos de las compañías, no solo para su ejecución y obtención de procesos más efectivos, sino también para el logro paulatino del desarrollo organizacional, incluyendo en su conjunto el propender por el desarrollo del factor humano.

En este sentido es importante aclarar que su promoción y acatamiento no debe estar basado únicamente en el cumplimiento tácito de la norma, sino también en la manera más ética y correcta de la obtención de resultados para el negocio.

Adicionalmente podemos de esta forma reflexionar y entender que la cultura en las organizaciones se traduce como aquel conjunto de elementos que la identifican y diferencian de manera particular y que es asumida por cada persona en pro del desarrollo de la misma, por ende cuando el control interno se ejerce de manera permanente y en línea con las políticas institucionales por parte de los líderes y sus equipos, con el tiempo genera compromiso en esta comunidad, este compromiso se transforma también en una forma de actuar y esta forma de actuar con el tiempo se constituye en cultura; de tal modo que en la promoción de cultura organizacional siempre estará intrínseco el hecho

de realizar cada uno de los procesos de manera adecuada y en línea con los valores y lineamientos promovidos por la empresa en cualquier ejercicio de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Armenta, R, y Aguirre C. (2012). La importancia del control Interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012: 1-17 www.itson.mx/pacioli.
- Barrera, Raul. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. Revista de Clases historia. Artículo N° 343. 15 de febrero de 2013. ISSN 1989-4988 <http://www.claseshistoria.com/revista/index.html>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Manual Técnico del modelo estándar de control interno del estado Colombiano.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007). Armonización Modelo Estandar de Control Interno MECI: 2005, Sistema de Gestión de Calidad NTCGP 1000:2004 Entidades Públicas.
- Echeverry, Olga Lucia (2006). Análisis comparativo del sistema de control interno en las entidades de administración pública colombiana.
- Escobar. J, Cuervo. M, Romero. A (2011). Impacto en la cultura organizacional con la aplicación del modelo de control estándar (MECI) en la universidad de Antioquia.
- Jaime, Natalia. (2009). Diagnóstico del departamento de control interno frente a la normal internacional para el ejercicio profesional de auditoria interna.
- Leal, Lucy. (2014). Importancia del control interno para la prevención del fraude y malversación de activos.

- Meza, Jesús Eduardo (1998). Mejoramiento Continuo del control interno hacia la productividad. Escuela Superior de Administración pública. San Jose de Cúcuta.
- Montoya, Andres (2014). La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Porto, Nélide y Castroman, Juan. (2005). Responsabilidad social y control interno.
- Rivera, Jhon. (2013). Aproximación al rol del auditor en Colombia para profesionales diferentes a contadores públicos.
- Ruiz, C. Ortiz, H. (). Control en las Organizaciones Marco de estudio. Universidad de Jaén. Andalucía España.
- Salas, Julio y Murillo, David. (2011). Buenas prácticas en la lucha contra la corrupción, empresas multinacionales.
- Toro, J; Vizcaíno, A; Armada, E; Santos, C. (2005) Programa de preparación para cuadros, Control Interno.