



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE
CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE INGENIERIA**

Autor

Luisa Fernanda Valencia Giraldo

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Medellin, Colombia

2020



Diseño de un modelo de gestión de control interno en una empresa de servicios de
Ingeniería

Luisa Fernanda Valencia Giraldo

Trabajo de grado presentado como requisito
para optar al título de:
Especialista en Auditoría y control de Gestión.

Directora

Mónica Salazar Ramirez

Ing. de sistemas - Esp. Control Interno.

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas.

Medellin, Colombia

2020.

Contenido

	Pag
Introducción.....	9
1. Descripción del problema	11
1.1 Misión	12
1.2 Visión.....	12
1.3 Mega	13
1.4 Líneas de Negocio	13
1.4.1 Telecomunicaciones.....	13
1.4.2 Experiencia	14
1.4.3 Clientes	14
1.4.4 Energía Eléctrica.....	14
1.4.5 Experiencia	15
1.4.6 Clientes	15
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo General.....	17
2.2 Objetivos Específicos	17
3. Justificación	18
4. Marco de referencia	19
4.1 Gestión de control interno.....	19
5. Metodología.....	30
5.1 Técnicas para alcanzar los objetivos.....	31

5.2 Cronograma	31
6. Análisis estratégico de la organización.....	33
6.1 Retrospectiva y situación actual.....	33
6.1.1 Capacidades Actuales Inmel.....	35
6.1.2 Activos estratégicos Inmel.....	36
6.1.3 Análisis retrospectivo y de la situación actual.....	36
6.2 Aplicación del diagnóstico estratégico a Inmel	37
6.2.1 Elaboración del DOFA	37
6.2.2 Estrategias a partir del DOFA.....	39
6.2.2.1 Combinación FO.....	39
6.2.2.2 Combinación DO.....	39
6.2.2.3 Combinación FA.....	40
6.2.2.4 Combinación DA.....	41
6.2.2.5 Conclusiones del Diagnóstico a través de DOFA.....	41
6.3 Diagnóstico Organizacional modelo Galbraith.....	42
6.4 Propuesta de modelo de control interno para Inmel	43
6.4.1 Propósito.....	43
6.4.2 Objetivo Estratégico.....	43
6.4.3 Modelo de Control Interno.....	43
6.4.4 Estructura.....	45
6.4.5 Levantamiento de controles mínimos.....	48
7. Resultado	49
8. Conclusiones.....	50

9. Recomendaciones	53
Referencias.....	54
Anexos.....	58

Lista de Tablas

	Pag
Tabla 1. Evolución del modelo COSO y sus componentes.....	23
Tabla 2. Análisis DOFA de Inmel.....	37
Tabla 3. Combinación FO	39
Tabla 4. Combinación DO.....	39
Tabla 5. Combinación FA	40
Tabla 6. Combinación DA.....	41
Tabla 7. Comparativos modelos control Interno	46
Tabla 8. Presupuesto Anual del área de Control - 2021	46
Tabla 9. Procesos de la Gestión de la Excelencia Operativa.....	47

Lista de Figuras

	Pag
Figura 1. Cadena abastecimiento servicio Telecomunicaciones.	13
Figura 2. Clientes actuales de Inmel en el sector telecomunicaciones.	14
Figura 3. Cadena abastecimiento servicio de energía eléctrica.	15
Figura 4. Clientes actuales de Inmel en el sector eléctrico.	16
Figura 5. Etapas del Modelo COSO	24
Figura 6. Resultado aplicación Diagnóstico Organizacional modelo Galbraith	42
Figura 7. Modelo de control ajustado a INMEL	45
Figura 8. Personal requerido para el área Gestión de la Excelencia Operacional	45

Resumen

Gestionar el control interno es una capacidad que posee la empresa para desempeñarse exitosamente en un entorno cambiante y dinámico. Para ello, existen modelos aplicables que definen la manera en que la empresa planea y lleva a cabo sus actividades de control y es altamente específica a cada organización y difícilmente transable en el mercado.

Es acá donde este proyecto tiene impacto, debido a que busca diseñar un modelo para la gestión del control interno para una compañía de ingeniería, que genere una propuesta de valor. Adicionalmente, captar las capacidades actuales y promover el desarrollo e implementación de nuevos controles, procesos o procedimientos de una manera estructurada para la organización. Para el proceso metodológico se inició con un modelo conceptual construido a partir de una revisión bibliográfica, cuyos ejes principales se basan en los modelos COSO, COSO ERM y MECI. Finalmente, la ejecución y construcción del modelo se llevó a cabo mediante consultoría y mesas de trabajo con la alta dirección de la organización.

El modelo de gestión de control interno obtenido posee una base conceptual sólida, que es aplicada al contexto empresarial colombiano y validado en la empresa de servicios de ingeniería INMEL S.A.S. Es una herramienta activa, en uso, que cuenta con el soporte y aprobación de la organización y los encargados de administrar el modelo.

Palabras clave: Modelos de control interno, control empresarial, estrategia de control.

Abstract

The internal control management is the ability of the company to perform successfully in a changing and dynamic environment. For this, there are applicable models that define the way in which the company plans and carries out its control activities. This management is highly specific to each organization and difficult to trade in the market.

Here is where this project has an impact, because it seeks to design a model for the internal control management for an engineering company that generates a value proposition. In addition, this is looking to capture current capabilities and promote the development and implementation of new controls, processes or procedures in a structured way for the organization. The methodological process started with a conceptual model built from a bibliographic review, whose main axes are based on the COSO, COSO ERM and MECI models. Finally, the execution and construction of the model was carried out through consultancy and worktables with the organization's top management.

The internal control management model obtained has a solid conceptual basis, which is applied to the Colombian business context and validated in the engineering services company INMEL S.A.S. It is an active tool, currently in use, that has the support and approval of the organization and those in charge of managing the model.

Keywords: Internal control models, business control, control strategy.

Introducción

Las empresas colombianas en la actualidad se están viendo involucradas en una competencia muy fuerte debido a:

La entrada de compañías extranjeras con mucha experiencia y trayectoria y

La exigencia de los clientes de productos y servicios donde predomina su menor valor.

Lo cual genera una dura batalla organizacional para la supervivencia y estabilidad de estas empresas, con el fin de que sus márgenes operacionales no sean cada vez más bajos. Así mismo, esto ha obligado a que el factor de competencia esté ligado mayormente a una adecuada administración de riesgos que les permita tomar decisiones y afrontar los nuevos retos del mercado.

Es por esto, que este tipo de empresas en Colombia tienen la necesidad imperiosa de buscar y pensar alternativas diferentes. Según Moraleta (2004, p. 130) “Las posibilidades de sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de negocio al que se dirige nuestra sociedad exigen nuevos planteamientos y nuevas actitudes”.

Para este trabajo de grado se seleccionó la empresa colombiana Inmel ingeniería del sector de prestación de servicios de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones, la cual cumple con las características anteriormente mencionadas. La finalidad del trabajo de grado es definir ¿Cómo es un modelo de gestión de control interno para esta empresa, que promueva ventajas competitivas y mayor valor agregado en los procesos y servicios que esta ofrece?

El trabajo empieza con una descripción de la problemática de Inmel, con base en una retrospectiva de su evolución en el mercado, luego se definen los objetivos a alcanzar, se

realiza una revisión del estado del arte frente a los modelos organizacionales de control interno, identificando como aportan a la generación de ventajas competitivas en las empresas, tales como eficiencia y eficacia de la producción, control y mitigación de riesgos, estandarización de procesos, entre otros, buscando mejorar y/o minimizar las amenazas del entorno y mejorar los márgenes de las unidades de negocio. Por último, realizar el diseño y definición de un modelo de control interno ajustado a las necesidades de la compañía.

1. Descripción del problema

Inmel Ingeniería es una empresa antioqueña con más de 40 años de experiencia en el mercado, especializada en servicios integrales de ingeniería con los cuales genera soluciones de diseño, construcción, mantenimiento y operación de redes asociadas a Servicios Públicos (energía, gas, aguas, telecomunicaciones), así como también la ejecución de las actividades operativas de campo relacionadas con los procesos técnicos y comerciales de los operadores de red de servicios públicos. Estas actividades son ejecutadas para los sectores de la energía eléctrica (generadores, transmisores, distribuidores y clientes finales), operadores de telecomunicaciones y constructores de obras civiles de edificaciones e infraestructura de transporte, que requieren redes de servicios públicos asociadas a sus proyectos. Lo anterior ha obedecido a una estrategia de diversificación de riesgos estando en diversos mercados y eslabones de cadenas productivas, con clientes de origen público y privado, con mezcla de ingresos entre negocios de estabilidad en flujo de caja y baja rentabilidad que soportan la operación de la empresa, y otros negocios de mejores márgenes que aportan al mejoramiento del EBITDA, pero que aún siguen siendo de valor agregado bajo.

Inmel tiene presencia en 17 departamentos del país, cuenta con más de 30 sedes operativas y con más de 3000 empleados distribuidos en su mayor parte entre Antioquia, Cundinamarca, Bogotá, Costa Atlántica, Santanderes, Eje Cafetero, Cauca y Valle del Cauca; con lo cual logra una alta presencia geográfica y tiempos de respuestas importantes a sus clientes. Esto también le ha generado retos en la gestión de los proyectos para la compañía, dada la alta dispersión de sus sedes y sus operaciones, la alta ruralidad de las operaciones que dificultan los accesos, la presencia de grupos al margen de la ley, y la

complejidad de administración de altos volúmenes de recursos en personal, transporte, equipos y herramientas.

Por otra parte, y pese a lo complejo y al alto volumen de las operaciones de la compañía, es importante resaltar que Inmel Ingeniería ha obtenido unos resultados extraordinarios en los últimos años; en este periodo ha multiplicado por 2,15 veces sus ingresos, con incremento interanual de dos dígitos; ha multiplicado por 2 su volumen de clientes, entrando a mercados y sectores completamente nuevos y fortaleciéndose en sus negocios tradicionales; ha aumentado el volumen de sus utilidades netas en un 50%; y ha contribuido a la generación de empleo en el País, incrementando su planta de colaboradores en 3,6 veces. Los márgenes netos con relación a las ventas también han tenido un crecimiento de 2,1 veces, pero siguen siendo márgenes muy bajos. A continuación, se presenta la formulación estratégica de INMEL a 2026, con una breve descripción de sus líneas de negocio.

1.1 Misión

Somos una empresa integradora especializada en soluciones de infraestructura, operación y servicios, para gobierno, empresas y clientes finales de los sectores de la construcción, minero-energético, telecomunicaciones, agua y saneamiento. Nuestro principal interés es ejecutar proyectos e iniciativas que contribuyan al desarrollo de las regiones y a construir un mundo más sostenible (Inmel, 2020).

1.2 Visión

“En el 2024 habremos desarrollado soluciones exitosas para nuestros clientes y sectores objetivo; tendremos presencia en al menos cinco países de América Latina generando valor a todos los grupos de interés” (Inmel, 2020)

1.3 Mega

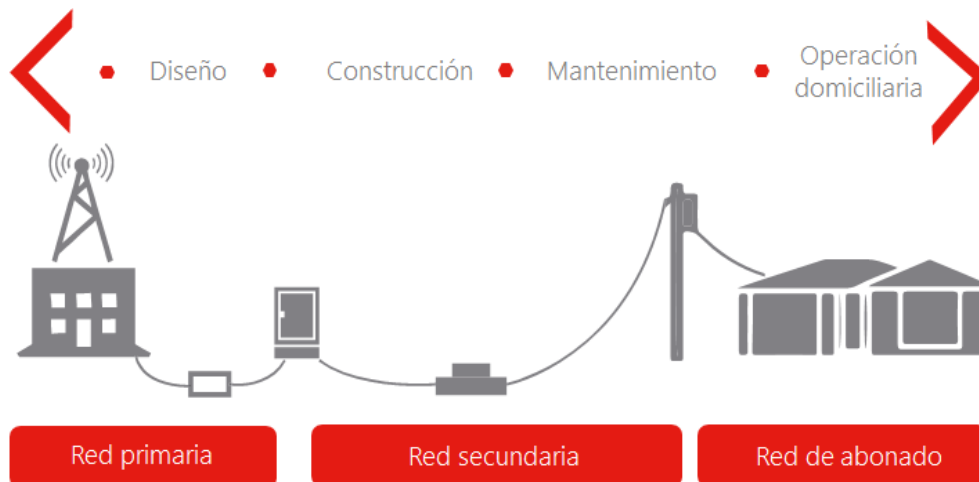
“ En el 2026 Inmel Obtendrá ingresos por ventas superiores a US\$150 millones, alcanzando un margen EBITDA superior al 13%.” (Inmel, 2020)

1.4 Líneas de Negocio

1.4.1 Telecomunicaciones

Inmel Ingeniería ofrece soluciones integrales en toda la cadena de abastecimiento del servicio de telecomunicaciones del país, ver Figura 1. Gestiona sectores puntuales con más de 1 millón de usuarios conectados.

Figura 1. Cadena abastecimiento servicio Telecomunicaciones.



Fuente: tomado de: Portafolio de servicio Inmel Ingeniería Inmel (2016)

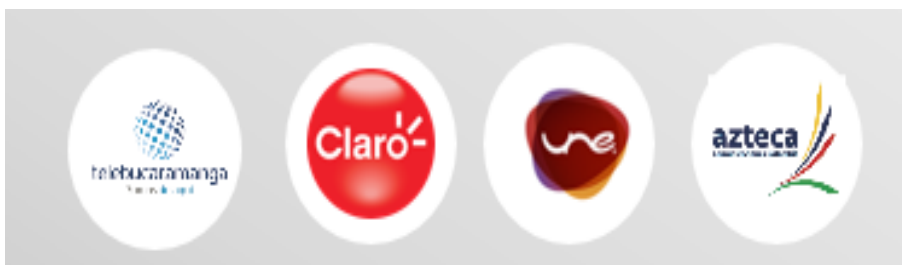
1.4.2 Experiencia

Inmel ha ejecutado más de 60 contratos de esta unidad de negocio, ha intervenido más de 3 Mil Km de red de telecomunicaciones, tiene alta experiencia en tecnologías fijas en redes de fibra óptica, redes HFC y redes de Cobre.

1.4.3 Clientes

Inmel, cuenta con clientes de gran importancia y participación en el mercado de las telecomunicaciones en Colombia, los cuales se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Clientes actuales de Inmel en el sector telecomunicaciones.

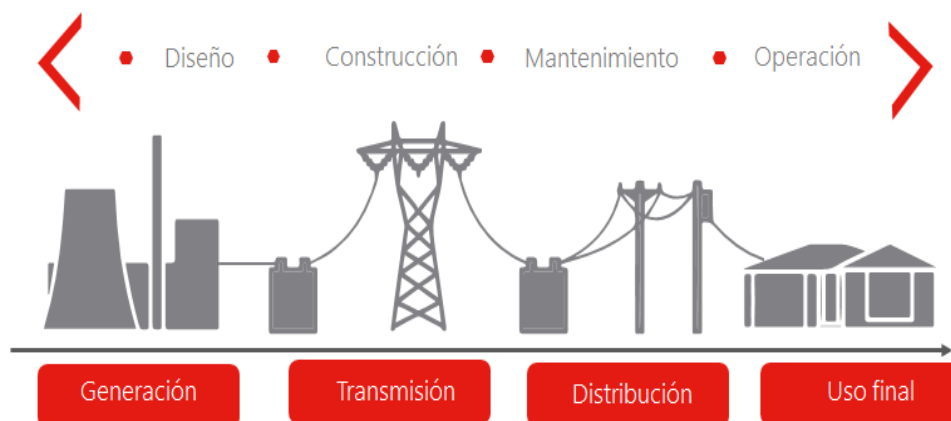


Fuente: tomado de: Portafolio de servicio Inmel Ingeniería Inmel (2016)

1.4.4 Energía Eléctrica

Inmel Ingeniería ofrece soluciones integrales en toda la cadena de abastecimiento del servicio de energía eléctrica del país, ver Figura 3. Gestiona sectores puntuales con más de 1 millón de usuarios conectados.

Figura 3. Cadena abastecimiento servicio de energía eléctrica.



Fuente: tomado de: Portafolio de servicio Inmel Ingeniería Inmel (2016)

1.4.5 Experiencia

Inmel ha ejecutado más de 130 contratos de esta unidad de negocio, ha intervenido más de 25 Mil Km de red eléctrica, ofrece soluciones en diferentes niveles de tensión BT, MT y AT hasta 230 KV, ha realizado más de 50 millones de operaciones domiciliarias (lectura, reparto, normalización). A nivel comercial, industrial, oficinas, ha ejecutado más de 30 proyectos de infraestructura (Túneles, Vías, puentes, puertos, sistemas masivos de transporte).

1.4.6 Clientes

Inmel, cuenta con clientes de gran importancia y participación en el mercado del sector eléctrico en Colombia, los cuales se presentan en la Figura 4.

Figura 4. Clientes actuales de Inmel en el sector eléctrico.



Fuente: tomado de: Portafolio de servicio Inmel Ingeniería Inmel (2016)

Todo lo anterior nos permite inferir el tamaño de la organización seleccionada, su diversidad de servicios y procesos; adicionalmente el planteamiento estratégico trazado por la alta gerencia indica que INMEL, tiene como objetivo un crecimiento acelerado y la incursión en nuevos mercados nacionales e internacionales; lo que representa un gran desafío.

Por consiguiente, esta compañía se obligaría a reinventarse, en cuanto a estructura de control y procesos, que hoy están a la cabeza de líderes de área y no de un modelo de gestión de control organizacional que garantice el cumplimiento de las metas trazadas a 2024 y 2026.

De allí surge la siguiente pregunta de investigación que se disiparía con la realización de este proyecto:

¿Cómo es un modelo de gestión de control interno para la empresa Inmel que promueva ventajas competitivas y mayor valor agregado en los procesos y servicios de la compañía?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo para la gestión del control interno para INMEL como una propuesta de valor, que permita captar las capacidades actuales de control y promueva el desarrollo e implementación de nuevos controles, procesos o procedimientos de una manera estructurada para la compañía.

2.2 Objetivos Específicos

Comparar fuentes de información documental sobre modelos de gestión interno como referencia para el diseño ajustado a las características de INMEL.

Diagnosticar la situación actual de los controles internos implementados por la compañía para la definición y estandarización de los controles a proponer.

Realizar análisis DOFA de INMEL.

Analizar modelos de control interno que sirvan como referencia para el diseño ajustado a las características de Inmel.

Diseñar y definir la estructura administrativa requerida, procesos del modelo al interior de Inmel y controles mínimos a implementar.

Validar la aplicabilidad de la implementación del modelo en INMEL.

Realizar una propuesta de implementación del modelo diseñado para INMEL.

3. Justificación

Inmel, entre su direccionamiento estratégico, tiene como meta el cumplimiento de una visión a 2024 y una Mega a 2026, la cual consiste en tener presencia en varios países de América Latina y generar márgenes EBITDA superiores al 13% del valor de sus ventas; todo lo cual obligaría a esta compañía a reinventarse en cuanto a estructura y control de procesos.

Este tipo de empresas están en una búsqueda constante de competitividad y de dar valor agregado a sus clientes para diferenciarse en el mercado. El proyecto busca realizar el diseño de un modelo de gestión de control interno empresarial ajustado a las necesidades de Inmel Ingeniería, apalancando el cumplimiento de metas de compañía, enfrentando la incertidumbre, riesgos actuales y los cambios propios de las tendencias mundiales y locales con la visión de la organización a 2026.

Este diseño se justifica por la necesidad de transformar la gestión del control en la empresa, buscando un mejor desempeño operacional e impactos positivos en el negocio, con el cual se podría potenciar el control, mejorar la efectividad de los procesos internos de la compañía y crear productos y servicios de mayor valor agregado y.

Por todo lo anterior, se logra observar que el sistema de control interno es fundamental para la competitividad y sostenibilidad, adicionalmente contribuiría a la generación de un ecosistema de control hacia el interior de los procesos y áreas de esta compañía, que se puede ver materializado en productos y servicios de mayor valor agregado para el mercado, en obtención de ventajas competitivas, crecimiento y retornos económicos.

4. Marco de referencia

4.1 Gestión de control interno

El control interno tiene como foco el alcance de los objetivos que se ha planteado una organización dentro de un tiempo definido y haciendo manejo de las diferentes variables que intervienen en dicho proceso con el fin de hacer frente a los cambios del entorno económico y a la competitividad existente entre las industrias (Minciencias, 2020) (ISOTools, 2017).

De acuerdo a esto, el control interno debe estar diseñado como un sistema integrado de actividades, acciones, normas, registros, procedimientos y métodos definidos dentro de la empresa para obtener resultados eficaces con procesos eficientes, información financiera verídica, que cumple con las políticas gerenciales de la organización que están regidas por las normas y leyes constitucionales como se menciona en la ley 87 de 1993 del sector público (Henaó Bernal, 2014) (Serrano Carrión, Señalín Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2017).

La aplicación de controles internos dentro de la empresa facilita el seguimiento a la gestión de los procesos debido a su planificación y verificación, con registros confiables que ayudan a conocer la situación real de la empresa y las desviaciones que se pueden dar para satisfacer a los clientes y así ser competitivos en términos de prestación del servicio, adecuado manejo de los recursos económicos, materiales y de personal, para finalmente obtener eficiencia, efectividad, economía y sobre todo una mejora continua dentro de toda la organización (Quinaluisa Morán, 2018).

El control interno se puede evaluar, desde las acciones de la gestión gerencial, con el fin de seguir el cumplimiento de los objetivos y con mínimos eventos sorpresas o infortunios; para ello se tienen las siguientes características (García Africano, 2014):

Comparables: con el fin de comparar la evolución del control y verificar que si vayan de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.

Medibles: para poder comparar el proceso. Es importante que la medida sea estandarizada para no ir a tener resultados poco confiables del proceso.

Detectar desviaciones: esta característica no se puede separar del control, ya que es la herramienta que alimenta el proceso y la mejora continua del mismo.

Establecer medidas correctivas: se realiza con la finalidad de ir corrigiendo el proceso y de esta manera salvaguardar el futuro de este.

También cuenta con cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso, estos son (Mendoza-Zamora, 2018) (Elizalde-Marín, 2018):

Ambiente de control: Es la base del resto de los componentes y fija el nivel de disciplina y estructura de la empresa. En esta se tiene en cuenta la cultura creada en los empleados, la integridad y los valores éticos. Su importancia radica en que el personal es el centro de la organización y su integridad y valores éticos son factores claves para disminuir actos no propios o poco honestos de su función.

Evaluación de riesgos: Consiste en analizar los riesgos internos o externos que se pueden presentar y que afectan directamente los objetivos propuestos a alcanzar, dando una prioridad a cada uno de ellos y que se puedan atender de manera oportuna.

Actividades de control: Consiste en la ejecución de políticas y procedimientos, con el fin de cumplir los objetivos planteados y que de esta manera los riesgos posibles puedan ser manejados. Estas actividades se clasifican en:

Preventivos: para evitar resultados indeseables.

Detectivos: Se emplean para identificar resultados indeseables, una vez ya hayan ocurrido.

Correctivos: Se usan para corregir resultados indeseables, después de haber sido detectados.

Información y control: Consiste en el monitoreo, registro e intercambio de información que ayuda a la toma de decisiones correctas, además que el empleo de la tecnología puede mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.

Actividades de monitoreo: Consiste en supervisar constantemente el sistema de control, con el fin de poder aplicar mejoras durante el proceso para alcanzar los objetivos, siempre buscando la eficacia del mismo.

Existen varias metodologías de control que se emplean según las características de la empresa, sus objetivos y naturaleza, pero que en sí guardan relación con los componentes y las características antes mencionadas; los más comunes son el modelo COSO y COCO, los cuales se informan a continuación con algunos otros.

Modelo (COSO): Modelo del Comité de Organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* por sus siglas en inglés) que se originó en 1992 en Estados Unidos por los cinco organismos financieros más importantes de dicho país, con el fin de apoyar la organización

y mejorar el control de la organización. Actualmente existen tres modelos del COSO.
(Quinaluisa Morán, 2018) (Laporte, y otros, 2020)

COSO I: hace referencia al mencionado anteriormente y que contempla los cinco componentes básicos del sistema integrado de control interno.

COSO II: Este le dio robustez a la propuesta inicial debido a una serie de problemas e irregularidades durante el año 2004, en este se considera ocho componentes de control interno y es importante aclarar que no sustituye al COSO I sino que lo complementa y permite que las compañías mejoren sus prácticas de control interno.

COSO III: Buscó ampliar la aplicación del modelo a otras compañías debido a los objetivos operativos de cada empresa. Este posee una mayor cobertura de los riesgos a los que se puede enfrentar una empresa y por ende ser el óptimo a emplear en las mismas. Está compuesto por los cinco componentes del control interno, pero con 17 principios y puntos de enfoque que muestran las características fundamentales de cada componente.

En la tabla 1, se muestra cada uno de los modelos COSO y la diferencia en sus componentes.

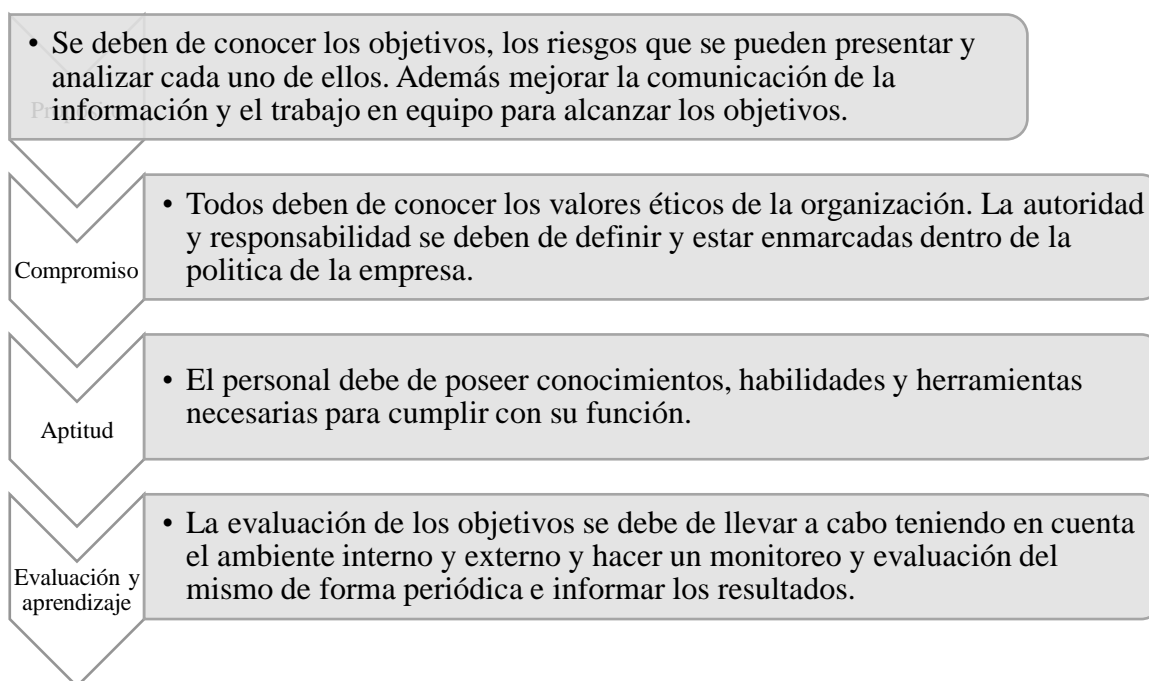
Tabla 1. Evolución del modelo COSO y sus componentes

COSO I	COSO II	COSO III
Ambiente de control	Ambiente de control	Ambiente de control. Principio 1, 2, 3, 4 y 5. Recoge los principios de integridad, valores éticos, la organización de la empresa y su importancia, la adecuada disposición de las responsabilidades dentro de la empresa y la importancia de la filosofía institucional.
Evaluación de riesgos	<p>Respuesta al riesgo</p> <hr/> <p>Evaluación de riesgos</p> <hr/> <p>Identificación de eventos</p> <hr/> <p>Establecimiento de objetivos</p>	<p>Evaluación de riesgos Principio 6, 7, 8 y 9. Se incluyen la identificación, análisis y respuesta a los riesgos, pero a su vez se tiene en cuenta la velocidad y persistencia de estos con el fin de evaluar su criticidad y el error o tolerancia de cada uno. Además, se consideran los fraudes.</p>
Actividades de control	Actividades de control	Actividades de control. Principio 10,11, 12 y 13. Se tiene en cuenta que las actividades de control son acciones que cumplen con políticas y procedimientos de la organización.
Información y comunicación	Información y comunicación	Información y comunicación. Principio 14 y 15. Muestra el impacto que tiene el uso de la tecnología en la información y se hace comunicación a nivel interno y externo del sistema de control.
Actividades de monitoreo	Actividades de monitoreo	Actividades de monitoreo. Principio 16 y 17. Evaluación continua del sistema de gestión e información de estas.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se buscó hacer más sencillo el modelo y que fuera entendible para todos los niveles dentro de la organización. Este expone 20 criterios generales organizados en cuatro etapas sin necesidad de componentes y elementos interrelacionados (Quinaluisa Morán, 2018) (Laporte, y otros, 2020). Las etapas se muestran en la figura 5.

Figura 5. Etapas del Modelo COSO



Fuente: elaboración propia.

Modelo TURNBULL (Guía para Directores sobre el Código): Este modelo fue propuesto en Reino Unido y es un esquema más flexible y que promueve un sistema de control interno autónomo su enfoque es basado en riesgos. Los componentes principales son la evaluación de los riesgos, el ambiente de control y las actividades relacionadas, la información y comunicación y la supervisión continua del proceso (Quinaluisa Morán, 2018).

Modelo ACC: Sus siglas hacen referencias a *Australian Control Criteria* que significa Criterios de Control Australianos y fue propuesto en Australia con el fin de optimizar la toma de decisiones basados en el autocontrol y confianza mutua a fin de favorecer a los trabajadores y dar cumplimiento a los objetivos (Laporte, y otros, 2020).

Modelo CADBURY: Este modelo fue desarrollado por el Comité Cadbury y los elementos son muy similares al modelo COSO, pero hace un mayor énfasis a los riesgos y considera los sistemas integrados (Moreno Martínez, 2016).

Modelo KONTRAG: Fue propuesto en Alemania por la Ley de Control y Transparencia de los Negocios y busca evitar las crisis corporativas. Sus principales elementos son la obligación de establecer una estructura gerencial del riesgo, analizar y evaluar sistémicamente los riesgos y comunicación oportuna de los mismos (Moreno Martínez, 2016).

Existen muchos otros modelos y se mencionan los más referidos en la literatura. Es importante considerar que todos estos buscan la seguridad de sus procesos con el fin de mejorar continuamente y aprovechar de manera óptima los recursos, para alcanzar los objetivos, obtener información financiera real y verídica, así como eficiencia en todos los niveles de la organización. Ejemplos de estos modelos aplicados a diferentes industrias y el éxito de su implementación se muestra a continuación.

Por ejemplo, en el trabajo desarrollado por Navarro Stefanell & Ramos Barrios (2016) se analiza el control interno del sector litográfico con el fin de saber cómo se da el desarrollo y la producción de este tipo de empresas. Para esto, se hace una observación y comunicación rigurosa con los implicados directos en el quehacer diario de varias empresas de este sector: producción, ventas y servicio al cliente. El modelo empleado en las empresas es el COSO y se alcanza a verificar en términos generales que en la industria litográfica - especialmente en la ciudad de barranquillera- es mínimo y en algunos casos nulos su implementación, debido a las múltiples deficiencias que presentan en la cadena de valor, debido al bajo control de inventarios, lo que repercute en la realización de pedidos

innecesarios a compras cuando en almacén es posible encontrar las materias primas, aumentando el gasto de recursos y visibilizando el problema de no identificación de recursos internos. Esto implica que se manejen dentro de estas empresas estados financieros que no se ajustan a la realidad, presentándose (o en algunos casos ni se presentan) registros contables deficientes. Otro problema que queda al descubierto es la falta de control en los tiempos de producción, ya que la producción depende de las máquinas y los hombres que la trabajan; tener deficiencias en uno o en el otro hace que la producción no sea eficiente y por ende poco competitivo en el mercado.

Con lo expuesto anteriormente, se evidencia que la industria litográfica barranquillera carece de un control interno sólido y útil, por lo cual no se cuenta con información y procesos confiables óptimos, encaminando a los altos mandos a tomar decisiones equivocadas en el manejo de sus empresas y la consecución de los objetivos empresariales. Este es un primer ejemplo de lo indispensable que es a nivel empresarial hacer un buen manejo del control interno de sus procesos y operaciones, ya que el primer paso para el éxito es el pleno conocimiento del propósito de la organización, ya que esto permite formular procedimientos y metodologías de gestión, donde se puedan salvaguardar siempre los objetivos, la misión, la visión y los intereses de los dueños y trabajadores, a partir de la intervención preventiva de procesos.

Otro trabajo que resulta interesante y relevante es el realizado por Mendoza Zamora, Delgado Chávez, García Ponce, & Barreiro Cedeño (2018), donde estudian cómo debe ser el control interno en el sector público para poder realizar una gestión óptima de los recursos humanos y económicos. Para esto se toma como base los elementos teóricos y prácticos conocidos de la rama pública en términos del control interno que se hace y su importancia,

así como bibliografía especializada que sientan el punto de partida para poner en marcha a nivel experimental (en el ejercicio) en el sector público el control interno. Según se alcanza a identificar, el control interno tomado como referencia es el COSO I ya que describe los 5 componentes básicos de este y se parte de un análisis teórico-experimental con el fin de evidenciar que, los motivos fundamentales para realizar un exhaustivo control interno del sector público son: la racionalización del uso de los recursos económicos, la satisfacción de las necesidades sociales y políticas de la región en cuestión, la disminución o desaparición de los actos delictivos y de corrupción, y el cumplimiento de la constitución. Esto parte del conocimiento de los objetivos que se persiguen en cada rama del sector público, con el fin de fomentar la formulación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas en el manejo de los recursos y el cumplimiento de las políticas de funcionamiento de las regiones. Todo encaminado a mejorar la economía, la eficiencia y efectividad de los sistemas.

Para obtener un buen control interno, se concluye que es necesario contar con sistemas de información que no solo sean robustos, sino que sean de fácil manejo y a alcance de los entes regulatorios, para poder identificar a todos los actores y el manejo que se le dan a los bienes y servicios. Además de crear procedimientos claros que lleven a la gestión de todos los procesos, que puedan ser intervenidos y modificados de necesitarse así. Tener procesos de selección y verificación sólidos para contar con personal idóneo que vaya en busca de los intereses generales y no los individuales. Es decir, que haya un control continuo, oportuno y verificable de toda la cadena, desde las políticas, los empleados, los recursos, y demás.

Y finalmente otro claro ejemplo sobre el control interno y su implementación en la industria se observa en el trabajo realizado por Collazos Correa & Ochoa Giraldo (2019), quienes propusieron una serie de mecanismos de control interno para la empresa

Tecnicartuchos & Laser, con el fin de mejorar sus actividades, optimizar sus funciones y generar un crecimiento económico que les permita tener un desarrollo potencial como pequeña empresa. Para llevar a cabo este trabajo se revisaron estudios previos dentro de la empresa u otras que estuvieran en el sector, con el fin de tener un conocimiento más profundo del desarrollo de este tipo de industria. Seguidamente se hace un estudio interno (mediante encuestas) sobre las necesidades que tenía en su momento la empresa, sus objetivos y sus falencias, para poder encaminar la propuesta. Dicha empresa se encuentra específicamente en el sector de los servicios, donde las ramas que la componen son: compras, contabilidad, cartera, outsourcing de impresoras y recarga y manufactura de cartuchos.

Algunos de estos procesos son tercerizados y no hay suficiente información de los procesos que se realizan por fuera de la compañía e incluso de los que se llevan a cabo directamente. Se encontró que no hay una estructuración en la organización de la empresa, no había procesos documentados y definidos de acuerdo con lo que se realiza en cada arte de la empresa, no había un conocimiento de los riesgos asociados a la labor de cada empleado, así como un desglose de cada estructura de la empresa, su conformación, sus funciones, etc. Lo que deja entrever la inestabilidad de la empresa frente a otras del mismo sector, ya que, si no hay un conocimiento de toda su parte interna, y un control de la misma es muy factible que tras un decaimiento del mercado, o un problema financiero, o un proceso productivo inadecuado, la empresa pueda no salir ilesa o ganadora de una adversidad.

Por ello se realiza en el estudio una invitación a la puesta en marcha de un sistema de gestión y control interno dentro de la empresa en cada sector que lo conforma, a partir de

actividades como la realización de forma escrita de los procesos y procedimientos, la jerarquización interna, la definición de roles y funciones, la comunicación continua entre todos los sectores, el conocimiento de los procesos realizados por fuera de la compañía, la promoción de una cultura motivacional y sentido de pertenencia por la empresa. Se da una hoja de funcionamiento, y se muestra los beneficios económicos y empresariales que trae consigo el control de todas las actividades, con el fin del desarrollo como empresa en el mercado de servicios. A partir de lo anterior es posible llegar a una gran conclusión, y es que el control interno dentro de las empresas públicas o privadas de cualquier sector de la economía permite contar con empresas sólidas, productivas y con crecimiento continuo, donde es posible tomar decisiones acertadas, intervenir oportunamente y conseguir los objetivos empresariales para satisfacer las necesidades de dueños, empleados y sociedad en general.

Con esto, se da cuenta que tener un control interno, no es solo plasmarlo en una hoja sino que se hace necesario implementarlo, informar a todas las personas que hacen parte de la organización como va a ser su funcionamiento, definir los riesgos y las posibles soluciones a ellos, contar con una buena gestión administrativa que este revisando y documentando todo el proceso, ya que a partir de estos es que se hacen las evaluaciones y ajustes para mejorar continuamente y alcanzar los objetivos propuestos. Además, se tiene que tener en cuenta que una empresa no es solo los altos mandos sino toda la red que lo compone y un desconocimiento por al menos una parte de ella, puede hacer que un control interno se desborde y no cumpla la función para la cual fue diseñado.

5. Metodología

Estrategia metodológica: Desarrollo de una propuesta de mejora operacional y cultural, la cual promueve un cambio al interior de la compañía, generando un nuevo modelo de control, definición de nuevos procesos y creación de una nueva área que soporte la estructura de control interno, todo esto a través de la definición de una estrategia que haga referencia a la necesidad de un cambio, basados en la visión de la organización en pro de búsqueda de un mejor desempeño, administrativo, técnico y que genere una mejora continua.

Este trabajo de grado se llevará a cabo mediante metodologías de desarrollo de cambio organizacional en una compañía de servicios de ingeniería, se desarrollará en dos etapas:

Etapa 1: Diseño del modelo de control interno ajustado a la empresa seleccionada.

Se realizará investigación del estado del arte sobre modelos de gestión de control interno empresariales, validación de propuesta de modelos de control interno en el entorno empresarial colombiano, y los casos de éxito de este tipo de implementaciones.

Técnicas para alcanzar los objetivos:

Indagación de datos y programas de control interno en Colombia.

Análisis y comparativos de modelos de control interno empresariales implementados.

Etapa 2: Presentación de una propuesta de Implementación del modelo diseñado.

Se realizará un análisis prospectivo de la compañía seleccionada, el cual se compone de un análisis retrospectivo de Inmel (mirar hacia el pasado de la compañía), seguido de un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas) de la situación actual de la organización, posteriormente validar la visión de la organización y los posibles escenarios en los cuales Inmel estará situando sus estrategias. Todo esto con el fin de alinear la estrategia

y objetivos del modelo a diseñar. Del resultado del análisis anterior, se diseñará el modelo de gestión de control interno ajustado a las necesidades de la compañía seleccionada que contenga procesos del sistema, modelo de gobierno organizacional, estructura organizacional, apoyos tecnológicos, interacción entre áreas, controles mínimos propuestos, entre otros. Todo lo anterior implica generar una propuesta para la organización.

Finalmente, se realizará una presentación de la propuesta del modelo de gestión de control interno definido a un grupo de expertos de la compañía, para la evaluación del diseño planteado, del resultado de la misma se introducirán los ajustes pertinentes a la propuesta inicial de ser necesario.

5.1 Técnicas para alcanzar los objetivos

Análisis prospectivo de la empresa seleccionada.

Realizar diagnóstico inicial del nivel de control de Inmel.

Diseño del modelo de control interno ajustado a las necesidades de Inmel.

Conformación del grupo de expertos para la evaluación del modelo propuesto.

Validación y ajustes del modelo propuesto.

5.2 Cronograma

ITEM	ACTIVIDADES POR DESARROLLAR	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Comparar fuentes de información documental sobre modelos de gestión interno como referencia para el diseño ajustado a las características de INMEL.	■	■	■									
2	Reconocer la estrategia de Inmel ingeniería a 2026, con el fin de alinear el modelo a diseñar (DOFA).				■	■							
3	Definir el Checklist de los componentes y elementos para el sistema de control interno				■	■							
4	Realizar el modelo de control interno (checklist)				■	■							
5	Diagnosticar la situación actual de los controles internos implementados por la compañía para la definición y estandarización de los controles a proponer.				■	■							
6	Diseñar el modelo de control Interno ajustado a las necesidades de Inmel.						■	■	■				
7	Diseñar y definir la estructura administrativa requerida, procesos del modelo al interior de Inmel y controles mínimos a implementar.								■	■			
8	Establecer los objetivos estratégicos y alcance del sistema de control Interno de Inmel (modelo de Gobierno, presupuesto, focos de acción, lineamientos claves.								■	■			
9	Definir los controles mínimos necesarios del ambiente de control para un área específica de la compañía. Con base a los componentes								■	■			
10	Validar el modelo con grupo de expertos									■			
11	Ajustar el diseño inicial del modelo de control interno ajustado a Inmel.										■	■	
12	Realizar propuesta de implementación a la organización.											■	■
13	Entrega versión final de la Monografía												■

6. Análisis estratégico de la organización

6.1 Retrospectiva y situación actual

INMEL fue fundada en Medellín, Colombia en 1980, desde su inicio surgió como una compañía dedicada a la prestación de servicios en ingeniería eléctrica y mecánica para compañías públicas y privadas, prestando servicios de diseño, construcción, mantenimiento de redes y operación comercial para operadores de red. Pocos años después incursionó en el sector de las telecomunicaciones, prestando servicios al mismo portafolio de clientes con quienes venía trabajando, extendiendo su portafolio de servicios.

Durante los primeros veinte años, la compañía se fortaleció en su región, ampliando su experiencia específica para participar en contratación estatal y consolidando su liderazgo con sus clientes privados. En los primeros años del siglo XXI INMEL expandió sus fronteras y empezó a explorar contratos en otras regiones del país con diferentes operadores de red tanto de telecomunicaciones como de energía.

Su desempeño y respaldo, le ha permitido continuar con la mayoría de los clientes con quienes ha empezado a trabajar, conservando una hoja de vida impecable para la contratación pública y privada.

El nuevo milenio y las políticas de contratación de personal que combinan jóvenes con entusiasmo por emprender nuevos proyectos y la conservación de la experiencia y el talento desarrollado por sus miembros más antiguos le ha permitido a la compañía expandirse y llegar hasta casi la totalidad de los operadores de red del país, los cuales tienen presencia en 20 de los 32 departamentos de Colombia.

La expansión no solo ha sido territorial, adicionalmente la empresa ha ido profundizando su portafolio de servicios, hasta el punto en el cual, a diferencia de casi todas las empresas del país, puede prestar servicios en toda la cadena de la energía y las telecomunicaciones.

A partir de la segunda década del nuevo milenio, INMEL ingresó a dos líneas de negocio estratégicas para el desarrollo de Colombia, la generación y la transmisión de energía. Actualmente la firma tiene proyectos en construcción de líneas de transmisión, caracterizándose por cumplirles a sus clientes en la ejecución de los proyectos, aún en las condiciones geográficas y sociales más complejas.

Con el crecimiento del país, el sistema requirió incrementar su parque de generación de energía eléctrica e INMEL adaptó su organización para responder a las necesidades de sus clientes y del mercado; creó su unidad de negocio especializada en reestructuración, optimización, diseño y construcción de proyectos de generación y empezó a invertir junto con sus aliados estratégicos en proyectos que hoy en día están a punto de entrar en operación.

El mercado le exige a la compañía seguir creciendo de la mano de su gente y con las limitaciones de expansión local empieza a buscar mercados internacionales para ofrecer su respaldo a nuevos clientes y aprender de las experiencias que los países de América Latina tienen para ofrecerle.

6.1.1 Capacidades Actuales Inmel

Al realizar una revisión de las capacidades con las cuales cuenta actualmente Inmel, se tienen:

Orientación a seguimiento y control de costos y productividad.

Toma de decisiones basada en análisis de información.

Conocimiento profundo de la operación.

Capacidad de gestión financiera.

Conocimiento de costos operacionales.

Tercerización de actividades específicas.

Orientación al mejoramiento continuo de los procesos.

Capacidad de gestión y negociación de recursos físicos

Capacidad de negociación por volúmenes (Economías de escala)

Planeación de la ejecución de los contratos.

Orientación hacia la asociatividad.

Relaciones cercanas y de confianza con otras empresas.

Conocimiento operacional en las distintas líneas de negocio.

Antigüedad en los sectores de las líneas de negocio.

Posicionamiento de la marca.

Presencia en entidades gremiales.

Conocimiento de las personas de la operación en las diferentes líneas de negocio.

Orientación al cliente.

6.1.2 Activos estratégicos Inmel

Inmel cuenta con activos estratégicos que pueden apalancar las estrategias que se plantearán posteriormente del análisis estratégico:

Aplicativos informáticos de gestión de recursos en los proyectos.

Sistemas de información que se mantienen actualizados.

Sistemas de gestión de Calidad, salud ocupacional y medio ambiente.

Alta Calificación de la empresa en el mercado financiero.

Capacidad de contratación.

Certificaciones de Calidad, Medio Ambiental y Salud y Seguridad Ocupacional.

Portafolio de servicios diverso.

Inscripción en registros de proponentes en entidades de los sectores objetivo.

Página Web, portafolio de servicios, redes sociales.

Capacidad de contratación.

Plataforma tecnológica con herramientas de comunicación y medición de tiempos de respuesta.

6.1.3 Análisis retrospectivo y de la situación actual

Como conclusión del análisis retrospectivo de Inmel y de su situación actual, se destaca:

Capacidad de crecimiento en ventas, penetrando a nuevos mercados geográficos. Estrategia de Internacionalización

Desarrollo de nuevas líneas de productos para la misma línea de negocios:

Diversificación concéntrica.

Tercerización de actividades, lo cual le permite concentrarse en las actividades que más generan valor: Estrategia de Outsourcing.

6.2 Aplicación del diagnóstico estratégico a Inmel

6.2.1 Elaboración del DOFA

Como ejercicio de diagnóstico, se realizó el DOFA para Inmel. A continuación, en la Tabla 2. Puede observarse.

Tabla 2. Análisis DOFA de Inmel

DEBILIDADES		
D1	Comercial/Marketing	Falta de capacidad para cotizar / Licitar el volumen potencial de negocios al que se puede Acceder.
D2	Operaciones	Falta de dirección Operativa para soportar un crecimiento superior en volúmenes de Contrato.
D3	Administración	Bajo nivel en competencias críticas en el personal clave para el negocio.
D4	Comercial/Marketing	Desconocimiento de clientes potenciales en sectores objetivo de Negocio.
D5	Administración	Falta de rigurosidad en la aplicación de controles y estandarización de la operación y áreas transversales.
D6	Administración	Falta de implementación de cargos críticos e implementación de cuadros sustitutos.
D7	Administración	Falta de planes de formación personal estructurado y orientado estratégicamente.
D8	Tecnología	Concentración del conocimiento clave para el negocio en pocas personas.
D9	Administración	No tener un área estructurada de Control Interno.
FORTALEZAS		
F1	Administración	Buena Reputación
F2	Comercial/Marketing	Buenas relaciones con los pares de la competencia.
F3	Financiera	Calificación Financiera
F4	Operaciones	Cumplimiento
F5	Operaciones	Eficiencia Operativa
F6	Comercial/Marketing	Estabilidad y permanencia en el mercado

F7	Operaciones	Estructura de Control Operativo
F8	Operaciones	Experiencia Técnica y Operativa
F9	Comercial/Marketing	Gestión de Mercadeo y Ventas
F10	Administración	Inclinación Asociativa y Alianzas Estratégicas.
F11	Tecnología	Infraestructura tecnológica
F12	Comercial/Marketing	Liderazgo en los procesos de mejoramiento con el gremio.
F13	Comercial/Marketing	Ofertas económicamente competitivas.
F14	Administración	Orientación estratégica
F15	Comercial/Marketing	Portafolio de servicios diversificado
F16	Administración	Presencia en varias asociaciones gremiales
F17	Operaciones	Presencia en varias regiones del país.
F18	Operaciones	Tiempos de Respuesta
AMENAZAS		
A1	Comercial/Marketing	Competencia Agresiva
A2	Comercial/Marketing	Competencia Desleal
A3	Comercial/Marketing	Corrupción
A4	Administración	Disponibilidad de Mano de Obra Calificada
A5	Comercial/Marketing	Incumplimientos del Cliente
A6	Comercial/Marketing	Interpretación de los términos Contractuales por parte de la interventoría y del cliente.
A7	Comercial/Marketing	Mercado Competido y con Márgenes estrechos
A8	Administración	Orden Público
OPORTUNIDADES		
O1	Comercial/Marketing	Accesos a mercados Internacionales
O2	Comercial/Marketing	Comercialización de Energía
O3	Comercial/Marketing	Clientes locales ejecutan proyectos a nivel Nacional e Internacional
O4	Comercial/Marketing	Crecimiento de las empresas de Telecomunicaciones
O5	Financiera	Fortalecimiento de relaciones con el mercado financiero
O6	Comercial/Marketing	Incumplimiento de la Competencia
O7	Administración	Políticas de apoyo y Fortalecimiento empresarial por parte del gobierno nacional, municipal y las agremiaciones.
O8	Administración	Planes de ampliación de Infraestructura en el país por parte del Gobierno
O9	Administración	Políticas ambientales, energías renovables
O10	Comercial/Marketing	Participar en negocios de energía en zonas no interconectadas
O11	Comercial/Marketing	Alianzas estratégicas con empresas del sector energético

Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Estrategias a partir del DOFA

6.2.2.1 Combinación FO. A continuación, en la Tabla 2 se presenta una propuesta de estrategias que surgen a partir de las combinaciones de Fortalezas y Oportunidades de Inmel.

Tabla 3. Combinación FO

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA	INICIATIVA
F1F4F8F9O1O3O1 1	Ampliación Internacional	Mediante una gestión de mercadeo y ventas, incursionar Internacionalmente por medio de los clientes actuales que tienen presencia en el exterior y la creación de alianzas estratégicas con empresas internacionales de ingeniería y de energía
F3F6O5	Nuevos Productos	Realizar inversiones en activos fijos para ofrecer una nueva línea de negocios de venta de energía a partir de energía renovable y pequeñas centrales eléctricas
F12F15F17O8O7	Diversificación concéntrica	Generar ideas y proyectos y propuestas para los gobiernos locales, buscando participación en los planes futuros de infraestructura, energía y telecomunicaciones. Crear la necesidad a partir de propuestas innovadoras y desafiantes a los gobiernos.
F1F6F7F8F11F14O9O10	Enfoque en nicho específico	Direccionar estratégicamente la línea de nuevos negocios de la compañía, en nuevos proyectos encaminados a la generación de energía y comercialización del servicio.

Fuente: elaboración propia.

6.2.2.2 Combinación DO. A continuación, en la Tabla 3 se presenta una propuesta de estrategias que surgen a partir de las combinaciones de Debilidades y Oportunidades de Inmel.

Tabla 4. Combinación DO

COMBINACIÓN	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS
D3D9O7	Estrategia Funcional del talento Humano	Aprovechar las políticas de fortalecimiento empresarial del gobierno y desarrollo de competencias de innovación de Colciencias, para adquirir capacidades más especializadas e identificadas como necesarias para acceder a nuevos mercados y tener el personal idóneo dentro de la organización.
D7D8O1O11	Estratégica concéntrica	Optimizar los procesos existentes del core business orientados a nuevos negocios buscando fortalecer las

		competencias y capacidad internas. Ser expertos en lo que Inmel es bueno.
D5D6O8O9	Estrategia Funcional del talento Humano	Implementar un plan de capacitación tipo Universidad Inmel, en la cual se desarrollen las competencias para los empleados desde sus etapas tempranas para incorporar competencias y capacidades requeridas para el negocio actual y los nuevos negocios. A nivel técnico y operativo y a nivel estratégico.
D2O3O10	Estrategia de outsourcing	Desarrollar estrategias de outsourcing dando mayor cobertura nacional e internacional mejorando la tasa de respuesta y participación en el negocio en lo que hoy no está aprovechando el potencial.

Fuente: elaboración propia.

6.2.2.3 Combinación FA. A continuación, en la Tabla 4 se presenta una propuesta de estrategias que surgen a partir de las combinaciones de Fortalezas y Amenazas de Inmel.

Tabla 5. Combinación FA

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA	INICIATIVA
F1F2F6F12A2A3	Alianzas Estratégicas	Aprovechar el conocimiento del mercado para fortalecer las relaciones gremiales que permitan controlar los riesgos del negocio y hacer frente a nuevas oportunidades el mercado a través de alianzas
F5F7F8F10F13A7	Outsourcing o spin-out	Realizar una categorización de servicios prestados por Inmel, identificando su rentabilidad y conveniencia estratégica, de allí plantear el outsourcing o la generación de nuevas empresas de los empleados para prestar servicios.
F14F15A1	Diversificación concéntrica	Diversificar los tipos de clientes (privados, públicos, de diferentes sectores) y productos para participar en mercados de mayor rentabilidad y menor riesgo.
F11A8A4	Estrategia de sostenibilidad	Desarrollar personal con enfoque social, desarrollando proyectos en las comunidades para aprovechar la infraestructura tecnológica y llegar a las comunidades para controlar el riesgo de orden público y tener disponibilidad de mano de obra calificada.

Fuente: elaboración propia.

6.2.2.4 Combinación DA. A continuación, en la Tabla 5 se presenta una propuesta de estrategias que surgen a partir de las combinaciones de Debilidades y Amenazas de Inmel.

Tabla 6. Combinación DA

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA	INICIATIVA
D1D2A7	Estrategia funcional del talento humano	Incrementar las personas encargadas de licitar, mejorando sus competencias comerciales para aumentar la capacidad de presentar un mayor volumen de ofertas y licitaciones.
D5D7A9	Estrategia corporativa	Buscar alianzas estratégicas con el gobierno, las agremiaciones, los clústeres, la competencia, en el cual en conjunto realicen planes de formación y se incrementen las capacidades laborales que no se encuentran disponibles en el mercado.
D9A1A3	Estrategia de Control	Implementar el área de control interno de la compañía atendiendo los procesos de manera transversal, ofreciendo un modelo de gestión que permitan mejorar la competitividad en el mercado
D8A6	Estrategia de Innovación y Gestión del Conocimiento	Crear espacios para el despliegue informativo pertinente a las operaciones diarias, de manera que se pueda generar mayor asertividad al momento de licitar y aceptar las condiciones comerciales

Fuente: elaboración propia.

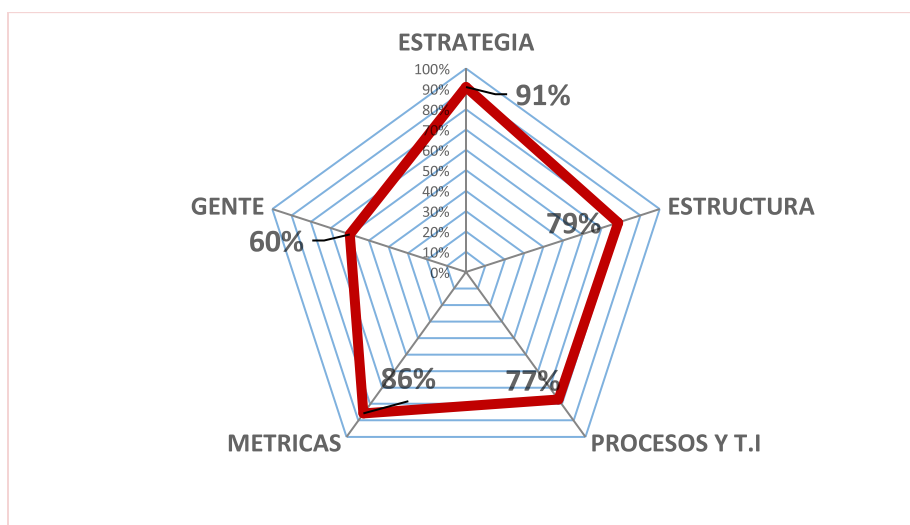
6.2.2.5 Conclusiones del Diagnóstico a través de DOFA. Después de realizar el ejercicio de diagnóstico, se determina un potencial importante de Inmel para crecer hacia mercados Internacionales, así como la capacidad de fortalecer su integración gremial para controlar las amenazas del entorno. Existen oportunidades globales para estar de una manera más relevante en el mercado de energías renovables y ofrecer nuevos productos a zonas no interconectadas. Es importante enfatizar en la necesidad de fortalecer la gestión

humana para hacer frente a los retos mediante la permanencia de personal calificado y la adecuada gestión del conocimiento en la organización. El proceso de control interno es hoy una debilidad que fácilmente puede superarse a través de la incorporación de un modelo que permee los diferentes sistemas de gestión que existen y que son exitosos en la organización, esto permitirá ofrecer valor agregado a nuevos productos y servicios adyacentes al negocio actual y para el cual Inmel tiene experticia.

6.3 Diagnóstico Organizacional modelo Galbraith

Se realizó un refuerzo de diagnóstico organizacional basado en el modelo Galbraith, validando el estado de 5 componentes en Inmel, como se ve en la figura X.

Figura 6. Resultado aplicación Diagnóstico Organizacional modelo Galbraith



Fuente: elaboración propia.

Como resultado se observa una organización, que tiene grandes fortalezas en los aspectos estratégicos, en las métricas definidas y en los procesos de T.I.; esto se pudo observar también como resultado del análisis DOFA.

En estructura y gente, la organización muestra mayores brechas en las cuales debe trabajar a futuro, reforzando planes de bienestar, programas de sustitutos e incorporando roles de la motivación e implementación de las metodologías de procesos y de mejora continua, que permita soportar la estrategia a todo nivel de la organización, mejorando y potencializando su activo principal, el talento humano (+3000 personas).

6.4 Propuesta de modelo de control interno para Inmel

Después de realizar el análisis estratégico de INMEL se procede a definir el propósito del modelo y el objetivo estratégico del mismo.

6.4.1 Propósito.

Soportar el crecimiento organizacional mediante el mejoramiento de la gestión de las unidades de negocio, la optimización de los procesos de operación, y la mejora de la competitividad de la compañía con el fin de asegurar el crecimiento de Inmel de manera sostenible y responsable.

6.4.2 Objetivo Estratégico.

Gestionar la excelencia operacional de la compañía mediante la medición del desempeño de la operación, su seguimiento riguroso, análisis de información e implementación de metodologías de gestión y planes de mejoramiento que logren el cumplimiento de los márgenes operacionales y el crecimiento en facturación esperados.

6.4.3 Modelo de Control Interno.

El diseño del modelo de control interno para INMEL se basó en el análisis de modelos existentes como COCO, MECI, COSO y COSO ERM, identificando de cada modelo procesos, etapas y principios que se ajustarán a las necesidades de la organización, en la Tabla 6, se puede observar el comparativo realizado entre los mismos.

Estos modelos sirvieron de base para diseñar y ajustar una propuesta de control para la compañía. El resultado de este ejercicio arrojó un modelo que cuenta con 5 componentes y 29 principios, como se muestra en la figura número 6.

Se pueden identificar los siguientes elementos dentro del modelo propuesto para la empresa Inmel Ingeniería:

Direccionamiento Estratégico: Este componente se integró por 7 principios que buscan asegurar el direccionamiento establecido por la alta gerencia teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrenta la organización, la estructura organizacional y la identificación de los modelos y procesos operacionales que apliquen.

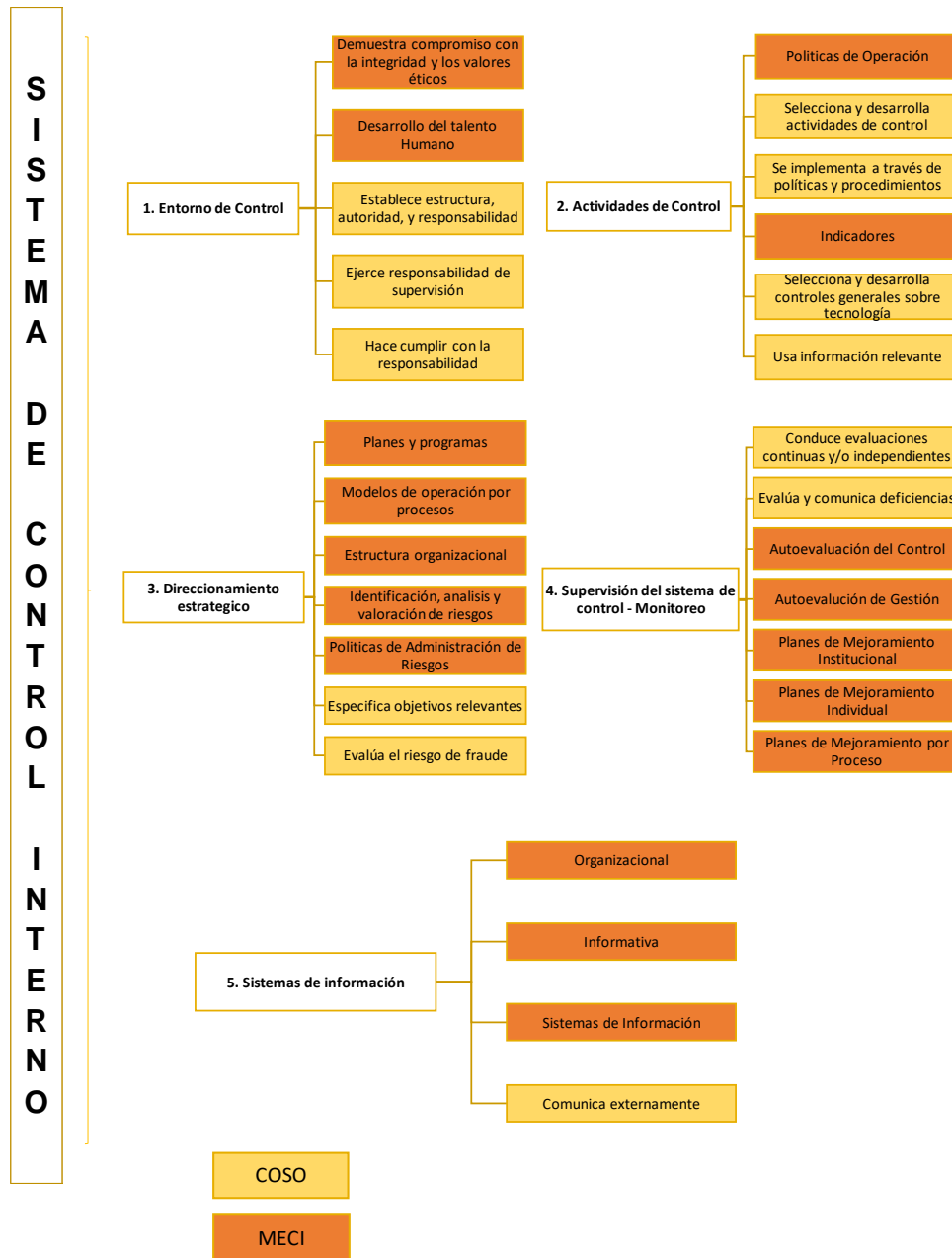
Entorno de Control: Se encarga de asegurar el entorno de control organizacional a través de 5 principios, el compromiso de la organización respecto a la integridad, valores éticos, desarrollo del talento humano, nivel de estructura y definición de responsabilidad por cada cargo.

Actividades de Control: Define a través de 6 principios las actividades de control de la organización.

Supervisión del sistema de Control: compuesto por 7 principios que buscan fomentar el auto control y define las actividades de seguimiento del sistema.

Sistema de Información: define a través de 4 principios el sistema de comunicación a nivel interno y externo de la organización.

Figura 7. Modelo de control ajustado a INMEL



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Comparativos modelos control Interno

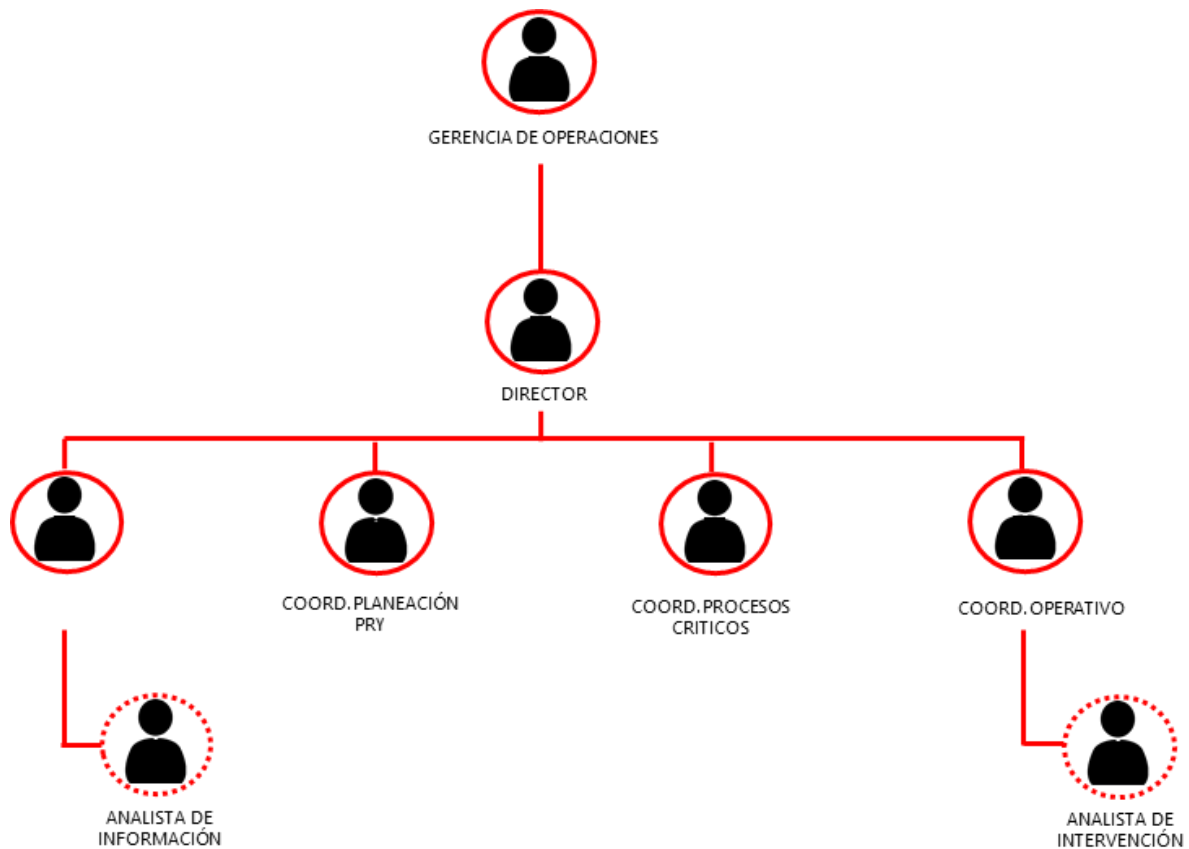
COMPARATIVO	COCO	COSO	COSO ERM	MECI
Aspectos	Criteria of Control Committee (Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, November 1995. Es basado en COSO y busca ser más amigable.	Modelo de Control COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, USA, septiembre 1992	El Marco Integrado para la Administración de Riesgos Empresariales-ERM fue desarrollado por COSO – Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y publicado en el 2004, con el fin de brindar a las empresas un sistema efectivo para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a sus actividades.	Modelo Estándar de Control Interno para el estado colombiano (MECI) surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno.
Define control interno como	Las acciones que fomentan los mejores resultados para la organización. Esas acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.	Un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.	Un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.	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 y objetivos previstos.
Componentes	El CoCo señala que el control comprende elementos de la organización (incluyendo recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura, tareas) *Propósito Capacidad *Compromiso *Monitoreo y aprendizaje	*Ambiente de control. *Valoración de riesgos. *Actividades de control. *Información. *Comunicación. *Monitoreo.	*Gobierno y cultura del riesgo *Riesgo, estrategia y definición de objetivos *Riesgo en la ejecución *Información, comunicación y reporte del riesgo *Monitoreo del rendimiento de la administración del riesgo empresarial	*Control estratégico: ambiente de control, direccionamiento estratégico, administración de riesgos. *Control de gestión: actividades de control, información y comunicación pública *Control de evaluación: autoevaluación, evaluación independiente, planes de mejoramiento.
Objetivos	*Efectividad *Eficiencia de operaciones *Confiabilidad de reportes internos y externos *Cumplimiento de leyes y regulaciones. *Políticas internas	*Eficacia. *Eficiencia de operaciones. *Confiabilidad de información financiera. *Cumplimiento normas y obligaciones. *Salvaguardar activos.	La implementación de COSO ERM se enfoca en la estrategia y desempeño, de tal forma que las organizaciones se orienten desde dicho marco en los riesgos empresariales y emergentes asociados a la estrategia definida, y la cual tiene efectos en todas las áreas de la organización.	*Autocontrol. *Autorregulación. *Autogestión. *Igualdad *Moralidad. *Eficiencia. *Eficacia. *Imparcialidad. *Responsabilidad
Responsable por el control interno	El control debe ser realizado por el personal de toda la organización, quien será responsable del diseño, establecimiento, supervisión y mantenimiento del control.	Todo el personal de la organización es responsable del Control Interno encabezado por la alta dirección.	El nuevo marco le brinda a las directivas diferentes beneficios y herramientas para mejorar la toma de decisiones, permitiendo así un crecimiento y mejor rendimiento a través de la alineación de la estrategia de la empresa y los objetivos con el riesgo y la oportunidad.	*De la máxima autoridad de la entidad *De los jefes de cada dependencia *De los demás funcionarios
Enfoque	El coco parte del coso y reconoce la importancia de los factores psicológicos y sociales que pueden afectar el comportamiento, por ello plantea que los miembros de la organización deben asumir normas y políticas, y se les supervisa para un proceso de aprendizaje continuo	La compone una actividad de control quien se encarga de administrar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos	Se enfoca al rol de la administración del riesgo empresarial en la definición y ejecución de la estrategia de la empresa, realizando la necesidad de una alineación entre el rendimiento organizacional y la administración del riesgo.	Posee un componente de actividad de control que administra los elementos para generar políticas de operación, procedimientos, controles, indicadores y un manual de operación.
Estructura	Está conformado por veinte criterios, agrupados en cuatro categorías principales	Presenta cinco componentes interrelacionados entre sí, los cuales se desarrollan diecisiete factores	el Marco ERM presenta definiciones de los conceptos más relevantes y 23 principios organizados en 5 componentes	Subcomponentes (estrategico, evaluación, gestión)
Diferencias	-	No posee un componente de corrección a errores que puedan producirse.	Permite una adecuada administración del riesgo, la definición del apetito de riesgo, y por ende el cumplimiento de metas y objetivos.	Contiene un mecanismo de planes de mejoramiento que permiten corregir, prevenir y mejorar el funcionamiento de control interno
	Creado en Canadá	Elaborado por USA para mejoramiento de control interno.	Elaborado por USA para mejoramiento de control interno.	Adaptado por el estado Colombiano

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Estructura.

Para lograr llevar a cabo el modelo de Control Interno, se propone una estructura organizacional, en la cual participan perfiles actuales de la organización y se incorporan también nuevos perfiles. El área de control Interno, que en adelante se denominará Gestión de la Excelencia Operativa, entrará a hacer parte de la Gerencia Operaciones, como se muestra en Figura 8.

Figura 8. Personal requerido para el área Gestión de la Excelencia Operacional



Fuente: Elaboración propia

La dimensión de la estructura propuesta de control, se acoto teniendo en cuenta el tamaño de INMEL y la cantidad de procesos que maneja a su interior, por tal motivo se planteó que esta área va a realizar control al proceso de Operaciones que es una de las áreas de mayor relevancia al interior de la organización. El área de Gestión de la Excelencia Operacional debe contar con un presupuesto aproximado de +470 Millones de pesos al año, como se muestra a continuación.

Tabla 8. Presupuesto Anual del área de Control - 2021

	Presupuesto mes	Presupuesto Año
DIRECTOR DE AREA	\$ 11.384.000	\$ 136.608.000
COORD. ADMON	\$ 4.269.000	\$ 51.228.000
COORD. PROCESOS CRITICOS	\$ 4.269.000	\$ 51.228.000
COORD. PLANEACIÓN PRY	\$ 4.269.000	\$ 51.228.000
COORD. OPERATIVO	\$ 6.403.500	\$ 76.842.000
ANALISTA DE INFORMACIÓN	\$ 2.846.000	\$ 34.152.000
ANALISTA DE INTERVENCION	\$ 2.846.000	\$ 34.152.000
OTROS (Viajes, Capacitaciones)	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Total	\$ 39.286.500	\$ 471.438.000

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen el objetivo de los cargos principales:

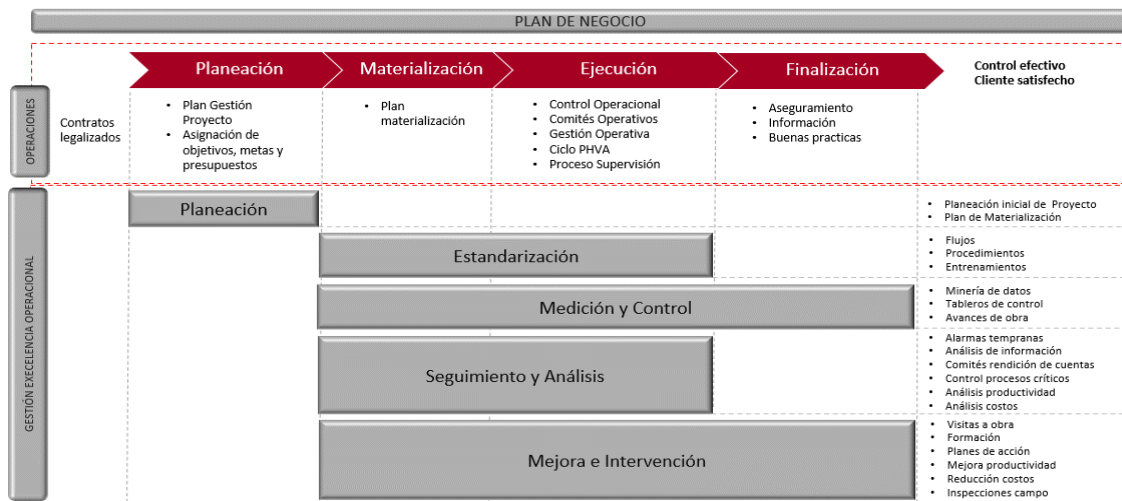
Director GEO: Dirigir los procesos de control para soportar el crecimiento y rentabilidad organizacional mediante el mejoramiento y control de la gestión de las unidades de negocio, la optimización de los procesos de operación y recuperación de los recursos disponibles y escasos, adicionalmente la mejora de la competitividad de la compañía, y así lograr asegurar una organización que crece de manera sostenible y responsable

Coordinador Administrativo: Controlar los presupuestos de la operación, a través de informes de seguimiento y auditorías administrativas.

Coordinador GEO: Garantizar la ejecución de las actividades sujetas al proceso mediante una óptima gestión de costos y rendimientos, cumpliendo los requisitos exigidos por los contratos.

Analistas GEO: Ejecutar labores operativas propias del aseguramiento y el Control de los procesos que operativizan los proyectos y áreas transversales de INMEL.

Tabla 9. Procesos de la Gestión de la Excelencia Operativa.



Planeación: En esta etapa el área apoya la planeación inicial de los proyectos de operaciones identificando sus necesidades, validando los riesgos según el tipo de proyecto, definiendo indicadores, estableciendo los controles mínimos, asignando presupuestos y talento humano responsables de la ejecución.

Estandarización: Esta etapa consiste en la definición de procesos, procedimientos, hasta la puesta en marcha del proceso, asegurando los planteamientos descritos en la planeación. Incluye la capacitación del personal.

Medición y Control: En esta etapa el área debe garantizar la medición y seguimiento a los controles establecidos por cada tipo de proyecto, brindándole a la alta gerencia información oportuna de las desviaciones detectadas.

Seguimiento y Análisis: Se debe realizar seguimiento oportuno a todas las variables de control definidas en la etapa de planeación, garantizando el levantamiento de hallazgos, cierre y asesoría en la resolución de desviaciones que se presenten en el momento de la ejecución.

Mejora e Intervención: En esta etapa el equipo de profesionales debe realizar auditorías en los diferentes proyectos (visitas de obra), realizar el acompañamiento y evaluación de la realización de planes de mejora, e intervenir de ser necesario en pro de reducción de costos, mejora de calidad del servicio, entre otros.

6.4.5 Levantamiento de controles mínimos

Para el modelo gestión de la excelencia operacional, se definieron 48 controles para el proceso operacional (ver anexo A). Este levantamiento se realizó en mesas de trabajo con la alta gerencia de la organización, evidenciando y documentando controles existentes y definiendo otros que no estaban dentro del ADN organizacional. Esto permitió a la compañía documentar los controles, llevarlos a la práctica y realizar un seguimiento estandarizado.

7. Resultado

Como resultado general se evidencia el diseño de un modelo para la gestión del control interno para INMEL como una propuesta de valor, que permitió captar las capacidades actuales de control y promovió el desarrollo e implementación de nuevos controles, procesos y/o procedimientos de una manera estructurada para la compañía.

Este objetivo general se apalancó en el cumplimiento de los siguientes hitos:

El diseño tiene amplio fundamento teórico en los modelos de gestión de control interno, que fueron base para la propuesta final, ajustada a las características de la organización.

El análisis estratégico de la organización partiendo de la retrospectiva de INMEL utilizando metodologías como la DOFA, relacionamiento de estrategias, validación de los riesgos identificados por la compañía y la metodología de diagnóstico organizacional fundamentada en el modelo Galbraith, que permitieron aplicar el modelo de control Interno a las necesidades de la organización.

La reestructuración administrativa, los nuevos procesos del modelo al interior de INMEL y la definición de los controles mínimos a implementar.

La aprobación de la aplicabilidad e implementación del modelo de gestión de la excelencia operacionales en INMEL por parte la gerencia de operaciones.

8. Conclusiones

El diseño del modelo de control se inició desde un modelo conceptual construido a partir de una revisión bibliográfica, cuyos ejes principales se basan en el modelo de control interno COSO, COSO ERM y MECI. El modelo de control se debe efectuar ajustado a las necesidades y estrategias de la empresa seleccionada.

Por tal motivo se debe realizar el ejercicio de diagnóstico estratégico que permita contextualizar a la compañía en el entorno, la identificación de capacidades organizacionales y los posibles hitos estratégicos definidos por la alta gerencia de la compañía, con el fin de enfrentar los retos actuales y las posibles estrategias futuras.

Para este trabajo, el análisis se realizó mediante la aplicación de la matriz DOFA, permitió identificar un potencial importante de Inmel para crecer en mercados Internacionales, así como la capacidad de fortalecer su integración gremial para controlar las amenazas del entorno. Es importante enfatizar en la necesidad de fortalecer la gestión humana para hacer frente a los retos, mediante la permanencia de personal calificado y la adecuada gestión del conocimiento y bienestar en la organización.

A partir del análisis de Inmel, se propuso un modelo de Gestión de control que incluyó la propuesta de una nueva estructura organizacional, acorde a la cultura empresarial de INMEL y sus necesidades estratégicas. Se propuso un nuevo proceso transversal a los procesos operativos y sus sistemas de gestión, con el fin de integrar el sistema de control a los ya existentes y que hoy en día son exitosos en la organización. Esto permitirá ofrecer nuevos controles y seguimiento a los servicios donde Inmel tiene experticia.

El modelo de control se soportó bajo un proceso denominado **gestión excelencia organizacional**, que permitirá a la organización el manejo del portafolio de proyectos, una adecuada interacción de los distintos actores, la trazabilidad de las diferentes etapas del proyecto y la adecuada gestión del conocimiento.

Para gestionar el sistema de control se requiere un equipo responsable. Para Inmel se definió una estructura con personal existente y se crearon cargos nuevos, que están en proceso de selección para garantizar el alcance y seguimiento a todas las actividades del modelo de control.

Por último, el modelo es una herramienta de control de gestión que agrega valor a la empresa.

Desde el ámbito profesional, la realización de esta monografía me permitió adquirir fundamentos teóricos en los diferentes modelos de control interno, desarrollar competencias, integrar, adaptar y poner en marcha un modelo de control interno aplicado.

A nivel personal, me permitió reforzar cualidades como la disciplina, gestión del tiempo, validar capacidades de liderazgo, puesto que debí convocar profesionales y expertos de diferentes áreas para que trabajaran por un mismo objetivo empresarial y académico.

A Inmel este proceso de construcción colectiva le permitió validar las capacidades de control existentes que no estaban documentadas, reconocer las competencias del talento humano y establecer un modelo de gestión de la excelencia operacional.

Al grupo de profesionales que participaron en las mesas de trabajo, les permitió reconocer las actividades y controles informales, profundizar en las estrategias de la organización y focalizar el entorno del mercado en el que participa Inmel.

9. Recomendaciones

En estudios posteriores se sugiere evaluar la adaptación del modelo planteado en empresas de otros sectores económicos. Adicionalmente, se recomienda estudiar como la cultura organizacional influye en la implementación de este tipo de modelo de control y como el entorno impulsa a las empresas a implementar controles internos en pro de mejorar las capacidades empresariales y los márgenes operacionales.

Identificar por qué los gerentes de las compañías apuestan por una cultura y gestión de control, factores no contemplados en el presente trabajo, con el fin de ampliar y optimizar el diseño e implementación de modelos de control interno.

Inmel debe realizar la implementación y puesta en marcha del sistema de control Interno, con la convicción y patrocinio de la alta gerencia. Adicionalmente, alinear la estrategia de control con el marco estratégico de la compañía.

Integrar el sistema de control interno transversalmente a todos los procesos de la compañía.

Realizar un plan de acción e intervención con base en los resultados del diagnóstico organizacional (estrella de Galbraith), enfocado en el aspecto GENTE que arrojó la menor calificación, para cerrar las brechas y generar mayor valor al talento humano.

Referencias

- Collazos Correa, M., & Ochoa Giraldo, M. (2019). Propuesta de Mecanismos de Control Interno en las Áreas de Producción y Contabilidad en la Empresa Tecnicartuchos & Laser. Vitela, 1-80.
http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/11280/Propuesta_mecanismos_control.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contraloría General de la República. (2020). Ministerio Federal de Cooperación Económica y Financiera. Obtenido de Control Interno:
https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Elizalde-Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). Revista contribuciones a la Economía.
<https://eumed.net/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html>
- García Africano, M. A. (2014). El control interno como mecanismo de transformación y crecimiento, una mirada desde la gestión gerencial de las empresas. Bogotá: Facultad de estudios a distancia. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12715/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1>
- Galvis, O. D. J. M., Salazar, C. A. M., & Soto, E. M. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000: 2005. Estudios Gerenciales, 23(104), 47-75.
- Henao Bernal, D. M. (2014). Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad de las organizaciones.

Bogotá: Facultad de ciencias económicas. Universidad Militar Nueva Granada.

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13641/ESTRATEGIA S% 20EN% 20LA% 20GESTION% 20DE% 20CONTROL% 20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13641/ESTRATEGIA%20EN%20LA%20GESTION%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

INMEL, I. (2020). Nosotros. Recuperado 21 de marzo de 2020, de Inmel Ingeniería website: <http://www.inmel.com.co>

ISOTools. (septiembre de 2017). Las 8 fases para implementar un sistema de control interno. <https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>

Laporte, J., Maza, C., Venenatto, S., Teyo, E., Ilewicki, S., Ceballos, J., . . . Riviello, P. (2020). Modelos de Control Interno.

<https://www.buenosaires.gob.ar/sindicatura/modelos-de-control-interno>

Mendoza Zamora, W., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dialnet*, 4(4), 206-240.

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>

Mendoza-Zamora, W. M.-P.-C.-C. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las ciencias*, 4(4), 206-240.

Martínez, T. (2017). Lo Nuevo de COSO ERM. Recuperado 3 de agosto de 2020, de Auditoool website: <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/4906-lo-nuevo-de-coso-erm>

Minciencias. (abril de 2020). Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo

- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1). 128-136.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/810220.pdf>
- Moreno Martínez, E. A. (2016). Evaluación del control interno en los procedimientos administrativos en el "programa familias en desarrollo" municipio de San Ramón Departamento de Matagalpa, en el I semestre 2014. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Navarro Stefanell, F., & Ramos Barrios, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Dialnet* (25), 245-267.
<http://dx.doi.org/10.19052/ed.3473>
- Quinaluisa Morán, N. V. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es el MECI y para qué sirve en la Administración Pública? Recuperado 3 de agosto de 2020, de Pensemos website:
<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-meci-y-para-que-sirve-en-la-administracion-publica>
- Serrano Carrión, P. A., Señalin Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del catón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 30.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>

Víctor, I. (2018). Cuadro Comparativo Modelos De Control Interno Meci Coso Coco.

Recuperado 3 de agosto de 2020, de SCRIBD website:

<https://es.scribd.com/document/434189274/Cuadro-Comparativo-Control-Interno>

Anexo A: Controles directos de la operación (Autocontrol)