

TRABAJO DE GRADO

**HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA ARUS SA PARA EL 2017**

Preparado por:

Sara Quiceno Salazar



Asesor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Medellín

-2017-

RESUMEN

El propósito principal de la presente propuesta de mejora, es facilitar a la organización ARUS SA una herramienta que permita evaluar los elementos del sistema de control interno (SCI) en cada proceso de la compañía.

La metodología del presente proyecto se enmarca en un enfoque cualitativo con algunos aspectos cuantitativos; y para conocer las necesidades en el diagnóstico del SCI es indispensable la búsqueda de información documental; igualmente para la propuesta se hizo necesario la elaboración de un cuestionario en una herramienta ofimática que permite el uso y análisis de datos.

Conforme a lo anterior, llevar a cabo la ejecución de una herramienta para evaluar los elementos del SCI, permite a la compañía medir el estado actual de cada proceso y facilita la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.

Palabras claves

Sistema de control interno (SCI), herramienta, propuesta de mejora, documento COSO, control interno, procesos, evaluación, elementos del SCI.

ABSTRACT

The main purpose of the following improvement proposal is to suggest ARUS S.A. Organization, a tool that would let the organization evaluate the elements of the I.S.C (Internal Control System) in each of the company's processes.

The methodology of this project is defined in a qualitative approach with some quantitative aspects, and in order to know the needs in the I.S.C's diagnosis, the search for documentary information is essential. Likewise, this proposal saw the need of designing and conducting a survey in an office software that permits the use and analysis of the data.

According to what has been mentioned before, carrying out the realization of a tool to evaluate the components of the I.S.C. allows the organization to measure the current state of each process and makes it easier to make decisions to maintain a continuous improvement within the organization.

Key words

Internal Control System (SCI), Tool, Improvement Proposal, Model COSO, Internal Control, Processes, Evaluation, Elements SCI.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. Objetivo General.....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO DE REFERENCIA.....	15
4.1. Marco Contextual	15
4.1.1. ARUS SA.....	15
4.1.2. Control interno, eficiencia y eficacia de la organización empresarial	17
4.1.3. El documento COSO	21
4.1.4. GESTIÓN POR PROCESOS	31
4.2. Marco Teórico	34
4.2.1. Principios de la administración científica por Frederick Taylor.	34
4.3. Marco legal	37
4.3.1. Constitución política de Colombia.	37
4.3.2. Decreto 4327 del 2005-Súper Intendencia Financiera de Colombia.	40
4.3.3. Circulares externas.....	41
5. METODOLOGÍA	46
5.1. Enfoque	46
5.2. Modalidad	47
5.3. Estrategia de acercamiento a los actores	47
5.3.1 Revisión documental.....	47
5.3.2. Cuestionario	48
5.3.3. Herramienta Ofimática	49
5.3.4. Matriz de datos	49
5.4. Consideraciones Éticas.....	50

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA	52
6.1. Fase I: Revisión Documental	52
6.1.1. Significado de cada uno de los componentes de la pirámide.....	53
6.1.2. Elementos SCI ARUS.....	62
6.2. Fase II. Necesidades SCI ARUS	69
6.3. Fase III. Elaboración de la herramienta de ofimática.	70
6.4. Fase IV. Instructivo de aplicación de la herramienta.	100
6.4.1. Reunión:.....	100
6.4.2. Página inicio:	100
6.4.5. Resultado de la evaluación:	105
7. RECOMENDACIONES.....	106
8. CONCLUSIONES.....	107
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	108

TABLA DE ILUSTRACIONES

TABLA 1. Componentes del ambiente de control.	22
TABLA 2. Componentes evaluación del riesgo.	23
TABLA 3. Roles para el SCI.	29
TABLA 4. Elementos para comprender la gestión por procesos	32
TABLA 5. Ciclo PHVA	33
TABLA 6. Principios de la administración científica.	36
TABLA 7. Niveles de atribución.	59
TABLA 8. Lluvia de ideas.	71
TABLA 9. Escala de valoración.	75
TABLA 10. Cuestionario.	75
TABLA 11. Temas y preguntas.	87
TABLA 12. Promedio valoración del tema y el elemento.	88
TABLA 13. Semáforo.	90
TABLA 14. Semáforo herramienta.	91
TABLA 15. Semáforo caracteres.	104
IMAGEN 1. Pirámide documental.	53
IMAGEN 2. Revisión de gerencia	68
IMAGEN 3. Inicio herramienta.	92
IMAGEN 4. Pregunta 1-tema 1 ambiente de control.	93
IMAGEN 5. Pregunta 1-tema 2, ambiente de control.	93
IMAGEN 6. Pregunta 2-tema 1, ambiente de control.	94
IMAGEN 7. Pregunta 3-tema 1, ambiente de control.	95
IMAGEN 8. Pregunta 4-tema 1, ambiente de control.	95
IMAGEN 9. Pregunta 5-tema 1, ambiente de control.	96
IMAGEN 10. Pregunta 6 (autoevaluación)-tema 1, ambiente de control.	97
IMAGEN 11. “Ver respuestas” (matriz de información).	98
IMAGEN 12. Opción “ver barras herramientas”.	99
IMAGEN 13. Página inicio.	101
IMAGEN 14. Pregunta 1, tema 1.	101
IMAGEN 15. Pregunta 1, tema 2.	102
IMAGEN 16. Pregunta 2, tema 1.	103
IMAGEN 17. Pregunta final de cada tema.	103
IMAGEN 18. Semáforo herramienta.	105

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de mejora tiene como objetivo principal proponer una herramienta que permita evaluar anualmente los cinco elementos del sistema de control interno (SCI) de la compañía ARUS SA, en cada proceso de la misma.

Para ello se estructura el presente ejercicio en cinco momentos, el primer momento da cuenta del planteamiento del problema y los objetivos donde se describe la necesidad que actualmente presenta el área de auditoría interna frente a la evaluación de los elementos del SCI.

En un segundo momento se justifica la necesidad de implementar una herramienta que procure la evaluación anual de los elementos del SCI en cada proceso. Así mismo, en un tercer momento, se presentan los argumentos contextuales, teóricos y normativos que fundamentan la presente propuesta.

En el cuarto momento se lleva a cabo la ruta metodológica que acompaña la elaboración de la propuesta de mejora a partir de los hallazgos encontrados a través de la aplicación de varias técnicas.

Y por último, se exponen las recomendaciones para que la propuesta pueda ser llevada a cabo y algunas recomendaciones en consonancia con el despliegue de los objetivos específicos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ARUS SA del grupo SURA, nace de las compañías Enlace Operativo y Compuredes, desde hace 25 años ofrecen estas dos compañías servicios de outsourcing o tercerización en el área de tecnología de la información y en procesos de negocios; ahora ARUS SA es la compañía experta en soluciones confiables de tecnología, información y conocimiento, con un excelente equipo humano, comprometidos globalmente con las necesidades de los clientes y que va más allá a través de la innovación, para conectarlos con el progreso. ARUS SA ahora se encuentra en cuatro ciudades con mayor participación en el mercado en Medellín, seguido de Bogotá, luego Cali, y por último Barranquilla.

La compañía se basa en tres pilares fundamentales el primero es la tecnología donde, para el desarrollo de los negocios de los clientes, ofrece servicios y soluciones que integran los procesos, las personas y las herramientas que incrementan la productividad y competitividad; el segundo pilar es la información, donde aparece ARUS como integradores de recursos, y hace posible que las personas y las empresas tengan la tranquilidad de realizar los pagos asociados a la seguridad social a través de una plataforma ágil, oportuna y confiable; y por último el conocimiento, que genera una solución integral para que el ciclo de transformación de los procesos de negocios de los clientes, permitan generar ventajas competitivas.

La compañía conserva el área de auditoría interna en el que laboran un equipo de cuatro personas, que tienen como propósito apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la

compañía partiendo con la identificación de los riesgos que presenta la operación y la evaluación de los controles establecidos con el fin de mitigar dichos riesgos; así como la sugerencia de nuevos controles que fortalezcan el ambiente; ésta es una actividad de evaluación independiente y objetiva para agregar valor y mejorar las operaciones contables, financieras y administrativas de la organización por esto el área tiene un gran peso ya que puede verse como modelo a las demás áreas.

Para poder mantener la vigilancia sobre la cadena de control de dirección, debería existir un programa sistemático de revisión y valoración para comprobar que las responsabilidades delegadas han sido bien ejecutadas y que las políticas y procedimientos establecidos se han llevado tal como estaba previsto; es de suma importancia que el equipo de auditoría interna determine que el sistema de control interno en general es el adecuado, y mediante pruebas constantes, determinar que han resultado operativamente efectivos.

En la práctica de las labores de la auditoría interna se encuentra que hay algunos procesos con informalidad a pesar de que es una compañía con tanto compromiso por la excelencia en los procesos; la empresa utiliza para evaluar el sistema de control interno el documento COSO, (Committee of Sponsoring Organizations); el cual es el primer estándar común de control interno donde las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control interno; éste documento, no garantiza el debido funcionamiento para asegurar la eficiencia del SCI en la organización, se debe seguir unas características fundamentales como la evaluación mínima de 1 vez por año y claridad en la evaluación personal (Autoevaluación) y objetiva (Evaluación por el auditor), por último se identifica que los líderes de los procesos no cuentan con un medio o recurso para la evaluación de los elementos del SCI en cada área).

Por esta razón se plantea la posibilidad de ofrecer una herramienta que permita evaluar el adecuado funcionamiento del documento COSO en la compañía, y también que sirva como un apoyo para la adecuada ejecución de las labores del equipo de trabajo, ahorrando tiempo, dinero y procesos, y que además cumpla con los objetivos del área, ya que en un futuro esta situación puede convertirse en un riesgo que dificulte aspectos en el desarrollo del área; es pertinente también ya que la calidad es un pilar estratégico que permea toda la organización, y es un compromiso total con la empresa misma, inversionistas, clientes y con grupo SURA; y se trabaja día a día en mejorar continuamente los procesos para potenciar la gestión y encontrar mejores resultados.

Es por ello que se hace necesario aproximarse a proponer una solución a la pregunta problema sobre ¿Cómo se puede realizar una evaluación efectiva y permanente a los elementos del SCI en éste caso el documento COSO de la compañía ARUS SA?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer una herramienta de ofimática que permita evaluar los elementos del sistema de control interno de la compañía ARUS SA para el 2017 a partir de los lineamientos que propone el documento COSO.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual del control interno en la gestión por procesos de la compañía ARUS SA
- Caracterizar las necesidades del proceso de evaluación de los elementos del SCI en cada uno de los procesos de la compañía
- Recomendar una herramienta que se ajuste a las necesidades de la organización para llevar a cabo la evaluación de los elementos SCI en cada proceso.

3. JUSTIFICACIÓN

La existencia del control interno tiene el propósito de mejorar su desempeño mediante el fortalecimiento de los controles y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo el área de auditoría interna, en las diferentes entidades. Este también proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y evaluación de la empresa, cuyo propósito es orientarla hacia el cumplimiento de sus objetivos.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad y apoyar el logro de los objetivos con efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; por este motivo es muy importante que la organización y el área de auditoría interna garantice un eficiente control interno y que éste brinde los resultados esperados por la dirección y estrategia de la compañía.

El área de auditoría interna necesita una herramienta para evaluar los elementos del SCI, en este caso el documento COSO; por lo tanto la ejecución de la herramienta debe estar enfocada en tres criterios para la evaluación que debe hacerse a cada líder de proceso; en primer lugar que garantice la existencia de que el elemento es trabajado en el área o la compañía; en segundo lugar debe responder al medio, herramienta o recurso con que se ejecuta el elemento en el área o la Compañía y por último una evaluación que parte de dos puntos de vista una objetiva por el auditor interno y la autoevaluación por el líder del proceso.

Con la adopción de la herramienta para la evaluación del SCI, permite mejorar el proceso de control interno, además por parte del área de auditoría interna puede garantizar que el documento COSO efectivamente si cumpla con las actividades principales de control, verificación, dirección, prevención de situaciones de riesgo y muestre el desempeño esperado tanto para el área como para la compañía.

Es oportuno recomendar herramienta de ofimática para evaluación a los elementos del documento COSO para la organización y para el área de auditoría interna porque ahora se tiene una situación a la que podemos aplicarle un plan de mejora pero posiblemente en un futuro podrá convertirse en un riesgo o amenaza al proceso de control interno; y es fundamental mitigar ese riesgo; También los líderes de los procesos serán beneficiados con la ejecución de esta herramienta ya que se le brindan elementos más simples y eficientes para la evaluación de los controles de su área y que tengan la opción de autoevaluar la ejecución de éstos, y así la herramienta permite una visión más clara para facilitar la toma de decisiones.

Esta herramienta permite a la organización la utilización eficiente de los recursos y aumentar la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias; también contribuye al logro de los objetivos del área; formalización de los procesos, y apoya la estrategia y planeación de la auditoría interna y a su vez el de la organización.

Es conveniente ofrecer una herramienta para la evaluación del SCI ya que la organización ARUS SA hace parte del grupo SURA el cual tiene un papel importante como ente regulador al área de auditoría interna, y es allí donde la Gerente del área expone el documento y los indicadores de la eficacia de la evaluación de los controles por cada área o proceso y el cumplimiento de la planeación estratégica y su funcionamiento; donde según la evaluación se pueden generar oportunidades de crecimiento ya que ARUS SA hace parte del grupo SURA y uno de los objetivos de la compañía es el crecimiento constante.

4. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia es llevado a cabo en tres momentos, el primero es el marco contextual donde se da contexto económico de la operación de la organización, igualmente se explica la importancia de la eficiencia y eficacia del control interno en las organizaciones, también se da contexto sobre el documento COSO el cual es aplicado en la compañía ARUS, y por último en el marco contextual se explica la gestión por procesos ya que ésta ayudará a entender de donde emerge la fuente de información que será tomada para los hallazgos del SCI en la compañía; En el marco teórico se explica la teoría de principios de la administración científica por Frederick Taylor con su enfoque en el control, en un tercer momento se desarrolla el marco legal donde se indican las normas jurídicas que respaldan la presente propuesta de mejora, primero las normas constitucionales con los artículos 189, 209, 267, 268 y 269 de la Constitución política de Colombia, seguido de las normas decreto-ley específicamente el decreto 4327 del 2005 por la Súper Intendencia Financiera de Colombia, y por último las normas Circulares en las que se encuentran la circular externa 038 del 2009 y 014 del 2009 por la Súper Intendencia Financiera de Colombia.

4.1. Marco Contextual

Al abordar el tema se hace necesario conocer la situación actual de la actividad económica de la compañía ARUS SA.

4.1.1. ARUS SA

ARUS SA del grupo SURA nace de las compañías Enlace Operativo y Compuredes con más de 25 años en el mercado, ahora son una organización que ofrece soluciones integrales de información, tecnología y comunicación, servicios que anteriormente eran prestados por las dos filiales.

Hace cinco años Enlace Operativo adquirió a Compuredes y desde hace más de un año se inició el proceso de transformación de marca tendiente a ofrecer un portafolio integral de servicios con el fin de convertirse en aliado estratégico de sus clientes, entre ellos: Cerrejón, Colombina, ETB, Organización Terpel, Organización Corona, Nueva EPS, Colmotores, entre otros; en éste proceso de transformación de marca se invirtió US\$2,5 millones el cual ha generado un impacto positivo en el mercado, y se demuestra ya que en el año 2016 se facturó US\$7,5 millones con un crecimiento del 10% a comparación con el año 2015, donde el 22% provienen de las empresas del grupo SURA y el 78% corresponde a clientes externos; y las inversiones en el 2016 fueron de US\$2,9 millones.

Ahora ARUS SA se constituye como única empresa en el país que ofrece soluciones conjuntas de Outsourcing de Tecnologías de Información (ITO) y Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO) a más de 350 empresas, La filial del grupo SURA cuenta con más de 2.500 personas y ofrece servicios de tercerización de tecnología, monitoreo, gestión y control de TIC, mantenimiento, soporte e instalación de infraestructura, desarrollo de software especializados y servicios asociados a la nómina como es la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (Pila); y también tiene gran inclinación hacia la innovación de nuevos productos y servicios.

ARUS SA cuenta con cuatro oficinas en el país las cuales tienen el siguiente porcentaje de aporte al total de ingresos de la compañía, Barranquilla con el 8%, Cali con el 10%, Bogotá con el 26% y Medellín representa el más alto aporte con un 53% y es donde se encuentra la oficina principal; sus dos centros de operaciones están ubicados en Medellín aproximadamente con 700 puestos de trabajo y Bogotá con 200 y una de sus principales características en la contratación es que la empresa se convierte en el primer empleo profesional para el 75% y por ello el promedio de edad de sus más de 1.600 ingenieros es de 24 años y donde el 45% del personal total trabaja directamente en las instalaciones de los clientes.

ARUS SA tiene 108 clientes únicos de los cuales algunos adquieren uno o más servicios o productos de la compañía; el presupuesto de ingresos recurrentes para el 2016 son de US\$124.705 millones donde los productos ITO con 92 clientes aportó \$72.070.028.338, BPO con 16 clientes aportó \$16.058.678.125 y ADM con 8 clientes aportó \$36.577.215.722.

El crecimiento en el sector de Outsourcing de Tecnologías de Información (ITO) y Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO) se encuentra en un 20% y el crecimiento de ARUS SA está dos dígitos por debajo del sector con un 18% demostrando un buen comportamiento. En Colombia su aporte a la economía nacional representa 1,2% del Producto Interno Bruto (PIB) y su facturación es superior a los \$16 billones. De 2010 al 2014 donde se duplicó la facturación en servicios tercerizados. (Empresas, 2016)

4.1.2. Control interno, eficiencia y eficacia de la organización empresarial

En un estudio realizado en el año 2013 por (LONDOÑO, 2013) quien indicó que el éxito de toda organización, depende no solamente de la eficiencia de la gestión administrativa sino de la manera como se gestionen con los demás componentes organizacionales, no obstante la operatividad de los procesos exige la ejecución de un permanente de control interno a través del cual se evalúe y compruebe la validez de las decisiones y ejecuciones de todos los procesos de la organización.

Es importante adoptar ésta práctica en las organizaciones porque apoya la conducción de los objetivos empresariales, como en el control e información de la operaciones, ya que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa, con el fin de generar una indicación confiable de la situación y operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos; a través del control interno, será posible identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes a cada uno de los procesos en particular y a todos en general y en los cuales se traduce la gestión empresarial.

Se hace evidente que las organizaciones cuenten con un eficiente sistema de control interno ya que dentro del proceso administrativo se desarrolla una serie de actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control.

Para un mejor entendimiento se hace necesario conocer el objetivo del control ya que es contribuir y velar por la efectividad de los resultados esperados; y el control interno debe

garantizar una gestión de calidad donde siempre esté vigilando el cumplimiento de las metas y objetivos previstos en relación con la dirección de la organización; dentro de este contexto el control de los sistemas es un factor importante a tener en cuenta ya que si el sistema no está bajo control, no cumple de manera eficaz con sus funciones; de igual modo el sistema de control debe ser capaz de efectuar una acción correctiva y hacer los ajustes necesarios al proceso cuando se detecta una variación significativa.

En la medida en que el sistema de control dentro de la organización opere, permitirá que todos los procesos sean eficaces, eficientes y efectivos, y frente a la medición de la efectividad organizacional, mide el impacto de los resultados, en el logro de los objetivos de la organización o del proceso, en términos de participación en el mercado, adaptación a las necesidades de los clientes, cobertura de necesidades, cumplimiento a la dirección organizacional, productividad, competitividad y crecimiento.

Londoño indica que el ambiente de control es el primer elemento del SCI donde tiene una estructura básica dentro de la organización, basándose en que debe tener un ambiente de control, para combinar los factores que afectan las políticas y procedimientos de la entidad, de tal manera que evalúen los riesgos, identificando, analizando y administrándolos para que no afecten los objetivos de la organización.

Se debe conocer la relevancia en que se presenta el ambiente de control ya que se identifica como eje orientador del ejercicio del control interno; además genera conciencia de control de sus colaboradores. En este elemento se fundamentan los elementos del control interno

generando parámetros de disciplina y estructura donde Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la organización.

Para entrar más en contexto se hace necesario conocer un factor importante en el ambiente de control y es el control del riesgo.

El control del riesgo es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados.

Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, por lo tanto la gerencia deberá definir e implementar los mecanismos necesarios para identificar los riesgos y tomar acciones para manejarlos.

Hay elementos fundamentales en el sistema de control interno donde a partir de la identificación de los riesgos las organizaciones deben emprender unas actividades de control, ya que se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para asegurar la efectividad de las acciones, afrontando los riesgos para el logro de los objetivos. Otro elemento es la información y comunicación ya que ayudan al personal de la entidad a captar la información necesaria para dirigir, administrar y controlar las operaciones. Y por último los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento por esto el proceso de monitoreo y evaluación juega un papel central dentro de la labor del control interno, ya que brinda la posibilidad al sistema de reaccionar dinámicamente haciendo modificaciones, cuando la

evaluación del proceso haya arrojado dificultades; esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo.

Londoño indica que las debilidades encontradas en el sistema de control interno deben ser comunicadas para tomar las medidas correspondientes y para éste se debe entregar un informe de control llamado “informe de deficiencias” que le permite a la dirección estar enterado de lo que no funciona en forma adecuada en la entidad.

Luego de conocer la importancia de la eficiencia y eficacia del SCI en una compañía, se hace necesario dar contexto sobre el documento COSO ya que éste dará las bases para comprender el SCI de la compañía ARUS SA.

4.1.3. El documento COSO

El documento COSO contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, donde participaron representantes de cinco organismos profesionales: AAA(Asociación Americana de Contadores); AICPA(Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados); FEI (Instituto de Ejecutivos Financieros); IIA (Instituto de Auditores Internos) y IMA (Instituto de Contadores Gerenciales); y fue publicado en 1992 en EEUU con el objetivo de que el control interno sea aceptado como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores y aportar una estructura de control interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización; si bien en éste documento se han realizado algunos cambios en la agrupación u orden de los elementos pero el contenido siempre es el mismo; por eso se explica de forma general el documento COSO.

Gamboa Señaló que una de las características del documento es que el control interno puede ser juzgado en concepto de efectividad como estado o condición, basándose en si la administración tiene seguridad y conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las organizaciones están siendo alcanzados, además la información con la que se prepara el informe debe ser real y verídica, y se tiene mira a las leyes y reglamentos; la determinación de efectividad en un sistema de control interno es un juicio subjetivo que resulta de la evaluación de si los cinco elementos están presentes y funcionando con efectividad. (Carrera, 2008)

El control consta de cinco elementos interrelacionados los cuales están integrados a los procesos administrativos y son los siguientes.

4.1.3.1. Ambiente de control

Este es el primer elemento del documento COSO y el más importante ya que aquí se aterriza sobre el estilo de dirección donde estimula el autocontrol, es decir crea condiciones de conciencia para todo el personal de la organización donde son autónomos de tomar decisiones y generar controles pertinentes para mejorar o solucionar situaciones de riesgo y prevención de las mismas; En este se sustentan otros cuatro componentes:

Tabla 1. Componentes del ambiente de control.

Componente	Significado
	La efectividad de control interno depende de la integridad y valores que posee el personal de la organización, y tiene como propósito la

Integridad y valores éticos	emisión de los valores éticos y la reflexión en la conducta; es aquí donde la gerencia y los líderes juegan un papel importante ya que su comportamiento debe mostrarse como un modelo a los demás integrantes de la empresa.
Competencia del personal	Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer los colaboradores para cumplir adecuadamente con su tarea.
Consejo de administración y/o comité de auditoría	Se debe tener un consejo o área de auditoría interna donde los miembros deben los conocimientos y experiencias para asumir el cargo de auditor y con dedicación necesaria para tomar acciones adecuadas y que a la vez puedan relacionarse con los auditores externos.
Filosofía administrativa y estilo de operación	Éste componente muestra los actores más importantes relacionados a la información financiera, el proceso de la información, principios y criterios contables

FUENTE: Elaboración propia, con base en: (Carrera, 2008)

4.1.3.2. Evaluación de riesgos

El segundo elemento de control involucra la identificación y análisis de riesgos importantes para el logro de los objetivos y los mecanismos para identificar y manejar riesgos; para éste es importante establecer objetivos tanto organizacionales como actividades específicas, para tener una base en la identificación y análisis de riesgos. Éste elemento se conforma de otros cuatro componentes:

Tabla 2. Componentes evaluación del riesgo.

Componente	Descripción
Objetivos	Es importante tener claros los objetivos ya que es el camino para identificar factores críticos de éxito y representa la orientación de los recursos y esfuerzos que proporciona seguridad para un control interno efectivo; aquí se unifican dos puntos de vista llamados “objetivos de operación” relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización y son “objetivos de información financiera” y “objetivos de cumplimiento” donde éste está dirigido a la adopción de políticas, leyes y reglamentos estatales y federales.
Riesgos	Este es el proceso donde se identifican, analizan y manejan los riesgos; aquí las causas del riesgo permanecen en un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo.
El análisis de riesgos y su proceso	Aquí se debe incluir el significado del riesgo y sus efectos, la evaluación de la de la probabilidad de ocurrencia, consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo y la evaluación de las acciones que deben tomarse.
Manejo de cambios	Éste está enfocado a la identificación de los cambios que influyen en la efectividad de los controles internos, aquí es necesario contar con un proceso que identifique las condiciones de impacto que puede tener los controles internos; éste proceso debe tener sentido de anticipación que permita planear y establecer las acciones necesarias para dar solución a una situación de riesgo.

FUENTE. Elaboración propia, con base en: (Carrera, 2008)

4.1.3.3. Actividades de control

Las actividades de control deben ser ejecutadas por todo el personal de la compañía, y están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos de la compañía; las actividades de control tienen distintas características donde pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, y preventivas o detectivas, donde todas deben estar apuntando hacia los riesgos reales o potenciales en beneficio de la organización.

Las actividades de control son muy importantes ya que indican la forma correcta de hacer las cosas, además son el medio ideal de asegurar el logro de objetivos.

En la empresa existen controles generales que tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, donde incluye el control sobre el centro de procesamiento de datos y seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, la operación, funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos y otros.

Es importante resaltar que los controles de aplicación sobre los sistemas de información son los que están dirigidos al interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información.

Para llevar el control de una empresa y tomar decisiones acertadas es vital la obtención, uso, aplicación de los recursos y disponer de la información que se requiera para su análisis.

La información financiera es muy importante para la toma de decisiones ya que puede evaluar la situación actual y predecir la situación futura, por otro lado está la información no financiera la cual constituye la base para la toma de ciertas decisiones, pero igualmente resulta insuficiente para la dirección de la Empresa.

Luego de conocer la importancia del uso de la información dentro de una compañía se procede a la explicación del cuarto elemento del documento COSO.

4.1.3.4. Información y comunicación

La información debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en el tiempo que se necesiten, donde pueda ser útil y lograr los objetivos; la forma de comunicarla es muy importante en este paso ya que la gerencia debe ser claro en el mensaje que envía a los colaboradores para que puedan ejecutar bien las responsabilidades asignadas.

La información es un elemento vital para el desarrollo de las actividades, tanto el procesamiento de la información interna como externa son esencial para la toma de decisiones y de aquí parten unos propósitos para su aplicación.

Los sistemas integrados a la estructura son los sistemas que están relacionados con las operaciones de una Empresa y deben apoyar la creación de estrategias donde al relacionarse los sistemas de información como elemento de control podrían ser una clave al éxito.

Los sistemas integrados a las operaciones son los sistemas como medios efectivos para realizar las actividades dentro de una organización; donde facilitan la ejecución de actividades para un mejor rendimiento en las operaciones y en la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, también se convierten en un mecanismo de control útil.

La calidad de la información es para actuar como un medio efectivo de control, la información requiere de características como relevancia del Contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente donde se invierte una cantidad importante de recursos.

Ahora se dará contexto al segundo elemento y es la comunicación; para que en una organización se presente ésta deben existir canales para transmitir información al personal sobre el control de sus actividades, estos canales deben comunicar aspectos importantes a la gerencia del funcionamiento del sistema de información, el cumplimiento a los controles, hechos críticos, situaciones de riesgo, etc. En relación a los canales de comunicación con el exterior, éstos proporcionan información de clientes, proveedores, contratistas, entre otros.

Luego de conocer de que se trata la información y comunicación dentro de un sistema de control se procede a explicar el último elemento del documento COSO.

4.1.3.5. Supervisión y seguimiento del sistema de control

Los sistemas de control están diseñados para operar en diferentes circunstancias donde se toma en cuenta los riesgos y las limitaciones inherentes al control; la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas, y este se realiza dependiendo de las condiciones específicas de cada organización. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación.

Para llevar un seguimiento al sistema de control se deben hacer actividades de supervisión que es donde permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente; la gerencia juega un papel importante ya que es la encargada de concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

También para hacer una adecuada supervisión se deben realizar evaluaciones independientes donde proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control y están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control tienen dos criterios de evaluación la primera es ejecutada por el personal encargado de los controles y realizan una autoevaluación y la segunda es la evaluación que realizan los auditores internos.

La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas y otras; sin embargo lo más importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones.

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejora de los sistemas de control se hace mediante un reporte de deficiencias, y debe estar dirigido al responsable de la acción con el fin de que implemente las actividades necesarias para solucionar la causa/raíz en un plan de trabajo.

Luego de conocer los cinco elementos del documento COSO es importante mencionar el rol de los participantes y las responsabilidades a las que están sujetos dentro del sistema de control.

Todos los integrantes de una compañía son los responsables de ejercer el control interno y la gerencia es la responsable del sistema de control; teniendo en cuenta que cada área opera de forma independiente pero debe responder a un único sistema; el área financiera juega un papel importante ya que responde a la forma en que la gerencia ejercita el control y el Auditor Interno contribuye al direccionamiento efectivo del sistema, sin tener responsabilidad directa sobre el establecimiento y mantenimiento. Para ser más preciso se procede a explicar el rol de cada una de las áreas de una organización para el sistema de control interno:

Tabla 3. Roles para el SCI.

Área	Roles
Internas	
Ejecutivos financieros	Apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
Comité de auditoría	Tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de las responsabilidades y asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
Comité de finanzas	Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.
Auditoría interna	Es el encargado del examen de la efectividad y adecuación del sistema de control interno mediante recomendaciones relativas al mejoramiento.
Área jurídica	Lleva a cabo la revisión de los controles y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la Empresa.
Personal de la organización	Se responsabiliza mediante la ejecución de las actividades que tiene asignadas y tomando las acciones necesarias para su control; También tienen la responsabilidad de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, como incumplimiento de normas o faltas al código de conducta y otras violaciones.
Externos	
Audidores independientes	Proporcionan al Consejo de Administración y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente, que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los reportes financieros, entre otros; para la compañía ARUS SA es muy importante ya que el ente regulador del área de auditoría interna es el grupo SURA.
Autoridades ejecutivas o legislativas	Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en

	el examen directo de las operaciones de la organización, haciendo recomendaciones que lo fortalezcan.
--	---

FUENTE. Elaboración propia, con base en: (Carrera, 2008)

4.1.4. GESTIÓN POR PROCESOS

En un estudio realizado en el 2008 por Carrizosa (Carrizosa, El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño, 2008) indicó que a partir de 1990 se empieza a encontrar conceptos más precisos que explican el enfoque de procesos, las metodologías y técnicas para su implementación; éste aparece formalmente como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional y se dio por el cambio en las expectativas y necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente; también por la necesidad de eficiencia en las organizaciones y por último por estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

La gestión por procesos se dio como justificación a un cambio en la forma de hacer las cosas; se refiere al cambio de las estructuras organizacionales tradicionales o de tipo funcional, donde se encuentran una de las principales causas de la ineficiencia organizacional.

Comparando las estructuras tradicionales de gestión tradicional con la gestión por procesos de gestión estratégica, muestra a la estrategia como la solución a corregir a todos los errores del pasado; por tal motivo se puede pensar en la gestión de las organizaciones de que se

requiere de la evolución de las estructuras organizaciones para adaptarlas al entorno y a la gestión por procesos, ya que puede mejorar el desempeño de muchas organizaciones.

Es importante conocer y dar contexto del significado del enfoque gestión por procesos, por ello antes de presentar el concepto es importante precisar que es un Proceso donde Carrizosa indica que es una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado. Para la definición de Gestión por procesos se hace importante precisar algunos elementos para su comprensión. Ver imagen 1.

Tabla 4. Elementos para comprender la Gestión por procesos

<p>1. Tiene enfoque sistémico ya que se ve la organización como un sistema o conjunto de procesos que interactúan para alcanzar objetivos. Gestiona procesos de manera única e independiente.</p>	<p>4. Busca la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.</p>
<p>2. Busca administrar las interrelaciones y comunicación entre funciones, áreas o personas.</p>	<p>5. Apoya el logro de objetivos.</p>
<p>3. Gestiona procesos de manera única e independiente.</p>	<p>6. Apoya a la organización a adaptarse a los cambios del entorno.</p>

FUENTE: Elaboración propia, con base en: (Carrizosa, El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño, 2008)

Considerando éstos elementos y la definición de procesos, se procede a precisar el enfoque de Gestión por Procesos como una forma de conducir o administrar efectivamente las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas y nace de la necesidad de hacer organizaciones más eficientes y eficaces donde que tengan la capacidad de adaptarse al entorno cambiante, de ser flexibles, de aprender y de crear valor.

Ahora es relevante conocer el concepto de Gestión propuesto por Carrizosa donde se relaciona a la definición tradicional para conducir, administrar o gestionar que incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como las funciones primordiales de un administrador y de aquí parte que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso; también el concepto puede basarse en las actividades de gestión en el ciclo Deming/Sheward con la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Ver Tabla 2.

Tabla 5. Ciclo PHVA

P	Planear: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización.
H	Hacer: Implementar los procesos.
V	Verificar: Seguimiento y medición e procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos.
A	Actuar: Acciones para mejorar continuamente.

FUENTE: Elaboración propia, con base en (Carrizosa, El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño, 2008)

Entonces según lo anterior, gestionar se refiere a la aplicación del ciclo PHVA o las funciones primordiales de un administrador sobre un proceso y en todo sistema de gestión; también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno.

Luego de conocer sobre la gestión por procesos se encuentra una gran relación en la forma en que ARUS SA opera; en la aplicación del PHVA y en la identificación de la aplicación de la gestión por procesos como conjunto de procesos que interactúan para alcanzar objetivos de forma independiente pero al mismo tiempo la forma de relacionarse; buscando la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.

Es importante conocer la gestión por procesos ya que de ésta emerge la fuente de información para los hallazgos del presente trabajo.

4.2. Marco Teórico

Para el presente trabajo es importante conocer los orígenes y la teoría que ha mostrado que el control en las organizaciones no es una moda, dado que se ha convertido en un instrumento fundamental para las organizaciones; para ello se hace necesario abordar los orígenes y las concepciones que a lo largo de la historia le han dado valor a la eficiencia del control interno en las Organizaciones.

4.2.1. Principios de la administración científica por Frederick Taylor.

Ésta teoría fue fundada por el ingeniero mecánico y economista estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), a principios del siglo XX Taylor a través de la observación y experimentación del proceso laboral logró obtener el control del trabajo que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial a finales del siglo XIX; también incorporó el cronómetro para analizar los movimientos, separó la ejecución del diseño en el proceso de producción, sugirió la incorporación de un departamento pensante y estableció una política salarial. El sistema de Taylor se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad dividiendo las tareas a los trabajadores y resaltó la importancia de aplicación de los conocimientos científicos; por lo tanto Taylor propuso un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Como consecuencia de la incorporación del departamento de diseño, tuvo lugar una reorganización de los departamentos de inspección. Ésta tarea se centralizó en un solo departamento que concentra a todos los inspectores bajo el mando de un jefe inspector. (Taylor, 1998)

No es causal que desde principios del siglo XX se dio pie a la importancia de la división del trabajo y departamentos, logrando unificar una sola área como reguladora y controladora de las demás; así se puede ver mejores resultados ya que cada colaborador se centra en su trabajo y su especialidad.

Taylor además adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades en los principios de la administración científica, y se resumen en cuatro principios.

Tabla 6. Principios de la administración científica.

Principio de planeamiento	Consiste en sustituir en el trabajo la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.
Principio de la preparación/planeación	Consiste en seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y conocimientos, entrenarlos para producir más, de acuerdo con el método planeado.
Principio del control	Consiste en controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
Principio de la ejecución	Consiste en distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Fuente: Elaboración propia con base en (Taylor, 1998)

Taylor indicó otros principios que hacen relación directa con el objeto de estudio del presente trabajo, como “especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución y controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo”. (Taylor, 1998)

Ésta teoría hace necesaria la relación de la realidad de las empresas en cuanto a la importancia de controlar las actividades, áreas, departamentos y los mismos colaboradores para obtener una mejor rentabilidad, eficiencia y eficacia en las operaciones y sobre todo en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.3. Marco legal

Las normas jurídicas que orientan esta propuesta de mejora son de orden constitucional, decreto-ley y circular, los cuales fundamentan el tema abordado desde la perspectiva nacional.

4.3.1. Constitución política de Colombia.

No es causal que la constitución política de Colombia en su artículo 189 numeral 24, “Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles” y el numeral 26, “Ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores”. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Teniendo en cuenta a la empresa ARUS SA como una sociedad mercantil, lo anterior expresa el deber de la organización sobre cumplimiento de la ley a la adecuada inspección,

vigilancia y control sobre instituciones y personas relacionadas al aprovechamiento de recursos para un fin común.

También en el artículo 209 de la constitución, “Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”. (Constitución Política de Colombia, 1991) Es importante resaltar aquí la obligación de la administración sobre la coordinación de las actividades y el control interno que se debe ejercer de acuerdo a la ley.

Por otro lado en el artículo 267, “El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación. Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Esta podrá, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto del Consejo de Estado. La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. En los casos excepcionales, previstos por la ley, la Contraloría podrá ejercer control posterior sobre cuentas de cualquier entidad territorial” (Constitución Política de Colombia, 1991)

Es claro que la organización ARUS maneja productos y servicios de fondos o bienes de la nación, por tal motivo la compañía debe percatarse de cumplir el control conforme a lo que estipula la ley, y permitir la vigilancia por entidades del estado, en este caso quién vigila y controla las funciones de la organización ARUS es el grupo Suramericana, de lo contrario podría tener sanciones de carácter fiscal.

Hay que mencionar, además que en el artículo 268 el Contralor General de la Republica tendrá las siguientes atribuciones: los numerales 4, “Exigir informes sobre su gestión fiscal a los empleados oficiales de cualquier orden y a toda persona o entidad pública o privada que administre fondos o bienes de la Nación”, 6, “Conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control fiscal interno de las entidades y organismos del Estado” y 12, “Dictar normas generales para armonizar los sistemas de control fiscal de todas las entidades públicas del orden nacional y territorial” (Constitución Política de Colombia, 1991)

Esto confirma que la organización concede el deber de informar al Contralor General de la Republica sobre la gestión del control y calidad sobre sus actividades comerciales si él lo requiere, de igual modo acatar las normas para armonizar los sistemas de control teniendo en cuenta si son requeridas por el Contralor, de lo contrario podría tener sanciones de carácter fiscal.

Por último en el artículo 269, “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá

establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas”. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Lo anterior expresa claramente la necesidad de que las organizaciones según su naturaleza de las funciones están obligadas a diseñar y aplicar métodos de control interno, lo cual favorece directamente la presente propuesta de mejora sobre la exigencia de contar con una herramienta para la adecuada gestión del control interno de la organización.

4.3.2. Decreto 4327 del 2005-Súper Intendencia Financiera de Colombia.

No es causal que la compañía ARUS SA en relación con el artículo 8. Objeto, “El Presidente de la República, de acuerdo con la ley, ejercerá a través de la Superintendencia Financiera de Colombia, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público”. (Decreto 4327 , 2005)

Lo anterior expresa que la organización ARUS tiene el deber de permitir que el presidente de la república a través de la súper intendencia financiera vigile y controle sus recursos.

También entre las funciones del despacho del súper intendente financiero como se especifica en el artículo 11 numeral 9, “Instruir a las instituciones vigiladas y controladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que regulan su actividad, fijar los criterios técnicos y jurídicos que faciliten el cumplimiento de tales normas y señalar los procedimientos

para su cabal aplicación, así como instruir a las instituciones vigiladas sobre la manera como deben administrar los riesgos implícitos en sus actividades”. (Decreto 4327 del 2005)

Aquí infiere el deber de las organizaciones sobre aplicar las instrucciones para administrar los riesgos de su compañía y así mismo las normas, de lo contrario podrían tener sanciones de carácter jurídico.

Además en el artículo 13 numeral 1 la Subdirección de Metodologías de Supervisión y Análisis de Riesgos tiene la función de “Diseñar mecanismos para la medición, administración, control y revelación por parte de las entidades vigiladas, de los principales riesgos del sistema financiero”. (Decreto 4327 , 2005)

Lo dicho hasta aquí sustenta la responsabilidad de las organizaciones para diseñar medios para la administración, control y evaluación del control interno de la misma, y así deben cumplir a lo que estipula la ley y diferentes órganos supervisores.

4.3.3. Circulares externas.

Dado que un decreto respalda una circular se procede a indicar la circular que especifica el proceso adecuado del control interno en las organizaciones dictado por la súper intendencia financiera de Colombia.

4.3.3.1. Circular 038 súper intendencia financiera de Colombia.

“Se encuentra la modificación a la circular externa 014 del 2009 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia “Instrucciones relativas a la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno (SCI)”;

con el propósito de facilitar la adecuada aplicación de las disposiciones contenidas en la Circular Externa 014 de 2009 y atendiendo las solicitudes presentadas por algunas entidades. La Superintendencia Financiera de Colombia realizará el seguimiento a la evolución del SCI de las entidades sometidas a inspección y vigilancia, iniciando con la solicitud de certificación respecto a la estructuración y aplicación de los componentes fundamentales de los elementos del sistema. En esta se modifica el numeral 7° del Capítulo IX Título Primero - Control Interno - de la Circular Externa 007 de 1996”. (Circular 038 del año 2009)

Teniendo en cuenta lo anterior se procede a inquirir la fuente donde emerge dicha información sobre el control interno.

4.3.3.2. Circular 014 del 2009-sci Súper Intendencia Financiera de Colombia.

“Corresponde a los administradores de las entidades supervisadas (entendiendo por tales las sometidas a vigilancia o control de la Superintendencia Financiera de Colombia de conformidad con lo señalado en los artículos 72 y 73 del Decreto 4327 de 2005 y demás normas que los modifiquen o adicionen), realizar su gestión con la diligencia propia de un buen hombre de negocios. Por ello, compete a las juntas o consejos directivos o al órgano que haga sus veces, en calidad de administradores, definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno que deban implementarse, así como ordenar y vigilar que los mismos se ajusten a las

necesidades de la entidad, permitiéndole desarrollar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos, en condiciones de seguridad, transparencia y eficiencia”. (Circular 014 del año 2009)

Lo anterior quiere decir que las organizaciones deben definir políticas y procedimientos de control interno y así mismo vigilar su adecuado funcionamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa, para apoyar los objetivos estratégicos.

De igual forma en la circular 014 del 2009 por la súper intendencia financiera define que “ un SCI es el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la junta directiva u órgano equivalente, la alta dirección y demás funcionarios de una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de las entidades supervisadas, prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, realizar una gestión adecuada de los riesgos, aumentar la confiabilidad y oportunidad en la Información y dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la organización”. (Circular 014 del año 2009)

No es causal que en dicho artículo se estipule que el SCI son políticas, principios y procedimientos para gestionar el adecuado control y mitigar los riesgos para aumentar la confianza y mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

De la misma manera en el citado artículo se estipula los principios de SCI los cuales “constituyen los fundamentos y condiciones imprescindibles y básicas que garantizan su efectividad de acuerdo con la naturaleza de las operaciones autorizadas, funciones y características propias. En consecuencia, las entidades, en el diseño e implementación o revisión o ajustes del SCI deben incluir los principios, documentarlos con los soportes pertinentes y tenerlos a disposición de la SFC”. (Circular 014 del año 2009)

El primer principio es el Autocontrol el cual se refiere a “la capacidad de todos y cada uno de los funcionarios de la organización, independientemente de su nivel jerárquico para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades”. (Circular 014 del año 2009)

El segundo principio es la Autorregulación y se refiere a “la capacidad de la organización para desarrollar en su interior y aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento del SCI, dentro del marco de las disposiciones legales aplicables”. (Circular 014 del año 2009)

El último principio es la Autogestión y se refiere a “la capacidad de la organización para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento”. (Circular 014 del año 2009)

Teniendo en cuenta lo anterior se hace fundamental precisar la importancia para la eficiencia y eficacia de un SCI el cumplimiento a los principios como fundamentos y condiciones básicas y que se deben aplicar para todo el funcionamiento del sistema.

La circular 014 especifica los elementos del SCI Para el cumplimiento de los principios y objetivos indicados anteriormente, además las entidades supervisadas deberán consolidar una estructura de control interno que considere por lo menos los elementos de ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y evaluaciones independientes. (Circular 014 del año 2009)

Lo anterior especifica la estructura para un adecuado SCI y se relaciona con el documento COSO en el cual se especifican dichos elementos para el cumplimiento de los principios y objetivos del SCI.

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque

La presente propuesta de mejora se enmarca en un enfoque cualitativo ya que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y busca conceptos que pueda abarcar la realidad, donde lo más importante es identificar cuantas cualidades sean posibles para ayudar a comprender y analizar la situación. (Hernández, 2011)

La investigación cualitativa es inductiva y tiene una perspectiva holística donde es considerado el fenómeno como un todo; no se pretende probar teorías o hipótesis sino principalmente el método para generarlas. (Hernández, 2011)

Con un enfoque cualitativo en éste proyecto permite conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad que se relacionen con el sistema de control interno.

También el proyecto tiene enfoque cuantitativo ya que se basa en características de las Ciencias naturales y exactas, porque buscan resultados numéricos, que permiten establecer estadísticas, porcentajes o variaciones numéricas.

Éste enfoque esta fundamentado en hechos reales con criterio de objetividad, donde será la única forma de alcanzar el conocimiento por lo que utiliza medición exhaustiva y controlada

para buscar la certeza, además tiene una concepción lineal, explicativa y predictiva bajo concepción unitaria, estática y reduccionista.

El enfoque cuantitativo en el presente proyecto ayuda a integrar y discutir los hallazgos para dar cumplimiento a los objetivos específicos; especialmente para recomendar una herramienta adecuada para la evaluación de los elementos del SCI de la compañía.

5.2. Modalidad

La modalidad de la propuesta que se pretende ejecutar es un plan de mejora cuyo significado “Es un estudio que aborda las necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente, siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura del trabajo de grado”. (Administración, 2016)

5.3. Estrategia de acercamiento a los actores

Ésta propuesta de mejora se desarrolla a partir de técnicas e instrumentos, lo cual facilita y hace posible la comprensión del tema abordado y el desarrollo del mismo, a continuación, se especifica cada una:

5.3.1 Revisión documental

La revisión documental se define como el proceso dinámico que consiste en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información; el cual comprende tres etapas: consulta documental, contraste de la información y análisis histórico del problema. (Roquet, 2003)

Desde un enfoque cuantitativo se presenta una extensa revisión ya que pretende describir el objeto de estudio y proporcionar un marco a las preguntas de investigación; por otro lado el enfoque cualitativo en relación con el proceso de revisión documental adopta una función más comprensiva y menos descriptiva. (Roquet, 2003)

5.3.2. Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto formalizado de preguntas que debe permitir recoger información útil, relevante, oportuna, eficiente y exacta para la investigación; también es un instrumento de medición y recolección de información para el análisis al que debe responder un entrevistado. (Polit, 2003)

Por otro lado, la principal función del cuestionario es medir un conjunto de variables importantes para proceder al análisis y luego que ayude a la toma de decisiones; ya que la idea es establecer un instrumento estándar para garantizar la agrupación y comparación de resultados entre los elementos.

El cuestionario tiene como objetivo traducir la información que se desea obtener en un conjunto de preguntas, también motivar al entrevistado para responder la encuesta y minimizar el error de respuestas.

5.3.3. Herramienta Ofimática

El término de la ofimática proviene de la unión de los términos de oficina e informática y trata la automatización de las tareas que se llevan a cabo en una oficina; con el uso de la informática.

El ámbito de uso de las aplicaciones ofimáticas tiene como objeto cubrir las necesidades de la oficina en cualquier organización, también tiene ventajas ya que cuenta con gran capacidad de almacenamiento de información, facilita la consulta y recuperación de la información, permite modificar y tratar los datos, tiene gran potencia de cálculo y capacidad para manejar información de todo tipo: textos, números, imágenes, sonidos, video, etc.

Para el presente trabajo se hizo necesaria la utilidad de la herramienta Microsoft Excel ya que es un programa de hojas de cálculo utilizado para calcular, analizar y almacenar datos. (Varona, 2012)

5.3.4. Matriz de datos

La matriz de datos es considerada como una forma de ordenar los datos de manera que sea visible, estructurada (tripartita o cuatripartita) y fácil de interpretar, a la realidad con la teoría, para ello es fundamental la comprensión de la estructura del dato científico ya que es aquí donde

desde el inicio el investigador plantea las unidades de análisis y conceptos importantes para la investigación.

Uno de los objetivos de la matriz de datos es la de sistematizar la información recogida de la realidad para investigar un problema planteado y obtener conocimiento científico que explique dicho problema, en efecto la matriz de datos es una estructura útil en las últimas etapas de la investigación, cuando ya se recolectaron los datos y se debe comenzar la tarea de analizar y procesar los mismos. (Vera, 2007)

5.4. Consideraciones Éticas

Según Galeano (2004) en su texto “Diseño de Proyectos de la Investigación Cualitativa” indica que la ética es asumida como la práctica, como un estilo de vida y se presenta para reflexionar en situaciones particulares, como en el trabajo investigativo cualitativo y para éste es muy importante la integridad del proceso y responsabilidad de la información. (Galeano, 2004)

En los proyectos de investigación los dueños de información son los participantes, quienes voluntariamente y conscientemente la comparten con los investigadores, por tal motivo se concede la participación en proyectos de investigación como una decisión libre, consiente, autónoma y reflexiva de los interesados, donde la relación investigador-participante debe estar medida por la verdad y el compromiso por ésta.

Se considera fundamental la aserción por Galeano: “La ética de la responsabilidad juzga la acción con base en las consecuencias previstas como probables y, por tanto considera esencial la relación entre medios y fines y la situación de hecho en que la acción humana debe desarrollarse” de aquí la importancia de una visión hacia el futuro sobre los efectos que pueden generar el uso de información confidencial, por tanto es un compromiso total por parte del investigador y de los participantes sobre las acciones que se deben tomar frente al uso de dicha información. (Galeano, 2004)

En el desarrollo del presente proyecto se tomó información confidencial de la compañía ARUS SA sobre procesos de control interno, Código de Gobierno, auditoría interna, riesgos, entre otros; lo que significa una gran responsabilidad y compromiso sobre la confidencialidad de la misma, a partir de ésta situación surgen los interrogantes ¿A quién se dirige? Y ¿Cómo responde éticamente?, en ésta parte del trabajo se pretende reflexionar desde la perspectiva ética a las implicaciones que trae la investigación social cualitativa, y se tiene una gran responsabilidad en el cuidado de la información.

Así como la compañía brinda confianza e hizo favorable el estudio, análisis y uso de la información, por la cual fue posible el desarrollo del presente proyecto, y adoptando la responsabilidad y confidencialidad de la misma, se espera que la tal responsabilidad se escale a los investigadores y lectores de éste trabajo.

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

La presente propuesta de mejora se llevó a cabo mediante cuatro fases, la primera se centró en la recopilación de información mediante el proceso de revisión documental, en la segunda fase se caracterizaron las necesidades de evaluación al SCI, la tercera fase tuvo como objeto la elaboración de una herramienta para evaluar los elementos del SCI, y en una cuarta fase se elaboró el instructivo de aplicación de la herramienta.

6.1. Fase I: Revisión Documental

En ésta fase se identificó el estado actual del funcionamiento del SCI de la compañía ARUS; donde la organización cuenta con un sistema de gestión integral el cual opera bajo un modelo de gestión por procesos que evidencia las mejores prácticas, controles y modelos de operación de la organización para garantizar los resultados.

También se identificó que el sistema de gestión se soporta en una herramienta que permite la divulgación y publicación de la documentación en toda su estructura de procesos, procedimientos, instructivos, documentos y formatos, para garantizar su conocimiento y un sistema homologado en las diferentes oficinas donde opera la organización.

Igualmente se encontró que la estructura documental representa la jerarquía de los documentos que se definen para la Gestión por Procesos de la compañía y los cuales están establecidos en la siguiente pirámide documental con el significado de cada uno de sus componentes: Ver imagen 6.

Imagen 1. Pirámide Documental.



FUENTE: (©copyright-ARUS, Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental)

6.1.1. Significado de cada uno de los componentes de la pirámide.



Se encontró que para la compañía el manual SGI son los documentos que describen el marco de acción dentro del sistema de gestión para definir el alcance del sistema, detalles y justificación de las exclusiones. Éste manual incluye los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión o referencia a los mismos, así como una descripción de la interrelación entre los procesos como una red.

FUENTE: (©copyright-ARUS, Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental, 2017)



La compañía describe a los procesos de nivel 1 como los procesos generales que se definen en la cadena de valor, los cuales caracterizan el qué hacer del negocio y cómo opera de manera general. Este nivel determina el alcance y los límites del proceso en su interrelación con otros procesos de la cadena de valor.

FUENTE: (©copyright-ARUS, Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental, 2017)



La compañía describe a los procesos de nivel 2 como los procesos que parten del alcance definido por el nivel 1 y muestran el ciclo de operación del mismo detallado en procesos de N2, definiendo entradas y salidas más específicas e indicadores.

FUENTE: (©copyright-ARUS, Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental)



La compañía describe los procesos de nivel 3 como un conjunto de actividades que vienen del proceso de nivel 2 y por su importancia requieren un detalle más amplio tanto en su planeación como en su control.

FUENTE: (©copyright-ARUS, Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental)



La compañía indica que los procedimientos definen la forma de ejecución de una actividad específica de un proceso de nivel 2 ó nivel 3, define responsables, tiempos, controles y registros.

FUENTE: (©copyright-ARUS, Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental, 2017)

Los siguientes componentes de la estructura documental hallada en la compañía ARUS se encuentran los documentos de apoyo los cuales son usados como un auxilio o soporte para entender la operación de la compañía y son los siguientes:

Primero se encuentran los instructivos que describen detalladamente la forma cómo debe ejecutarse una actividad o tarea, para asegurar su realización, son a mayor detalle de un procedimiento, igualmente son actividades que requieren documentarse de acuerdo al nivel de entrenamiento del personal o por ser actividades repetitivas o muy especializadas que requieren control en su operación.

También se identificó que los formatos son plantillas predefinidas para registrar los datos de desempeño requeridos en un proceso y están controlados desde el sistema de gestión documental con código.

Los documentos de apoyo son documentos generales de aplicación, con toda aquella información adicional que soporte la ejecución del proceso y requiera su control como políticas, directrices, guiones, guías, manuales, protocolos, entre otro tipo de documentación requerida por el proceso.

Los documentos externos son un documento emitido por un ente externo a la organización y que impacta algún proceso, estos pueden ser documentos técnicos, documentos de clientes, entre otros.

Finalmente la compañía define los registros como documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas, pueden ser formatos diligenciados con los datos que evidencia el cumplimiento de un proceso, prestación de un servicio o interrelación específica, correo electrónico, documentos de apoyo, presentaciones,

actas de reunión que sirven como instrumentos de control y trazabilidad a administrar por el responsable del mismo.

Luego de comprender la fuente principal de información de la que emergen los hallazgos del objeto de estudio, se procede a la búsqueda de la información pertinente del funcionamiento del SCI dentro de la organización la cual fue tomada de la gestión por procesos.

ARUS SA cuenta con un SCI el cual es clasificado como un proceso interno como cualquier otro, para la identificación de procesos se realizó la búsqueda en la gestión por procesos de la cual el acceso solo es permitido a los miembros de la compañía.

Teniendo en cuenta el funcionamiento de la gestión por procesos de la compañía se inició la ruta de búsqueda de procesos dando lugar primeramente al nivel 1 donde se toma en cuenta el proceso PN1007_V3 Control y Modelo de Gobierno y PN1012_V13 Auditoría Interna, seguido de los procesos de nivel 2, PN2001-7_V11 Control Interno, PN2002-7_V9 Gestión del Riesgo, PN2008-2_V2 Comunicaciones Integradas y por último se tomó en cuenta tres documentos de apoyo DA0002-7_V2 Revisión de Gerencia, DA003-7_V7 Código Buen Gobierno y DA0004-7_V3 Control Interno Circular 038.

En la revisión del proceso PN1007_V3 Control y Modelo de Gobierno se encuentra que tiene como objetivo asegurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo con las políticas trazadas por la alta dirección y en atención a la estrategia corporativa

con un alcance que incluye desde la definición del modelo de gobierno corporativo, establecimiento del SCI, identificación de riesgos, posibles fraudes y definición de planes de tratamiento hasta la verificación y evaluación de los mismos. (Control y Modelo de Gobierno, 2016)

Éste proceso se estructura y conlleva al PN2 de control interno, gestión del riesgo, continuidad de negocio, fraudes y eventos de seguridad donde se enfatiza la investigación en el CI.

En la revisión del proceso PN2001-7 Control Interno se imparten una serie de especificaciones como objetivos, alcance, políticas, roles, responsabilidades, actividades de monitoreo, seguimiento, control, y los riesgos asociados a esos controles.

El objetivo de dicho proceso es definir los lineamientos del gobierno corporativo y hacer seguimiento al comportamiento de la compañía frente a desempeño de proceso, mejoramiento del nivel de riesgo, uso eficiente de recursos, cobertura de requisitos legales y directrices generales, definiendo acciones oportunas para el logro de la estrategia y metas propuestas y el alcance se basa desde el establecimiento del gobierno corporativo, la identificación de los elementos de control hasta la ejecución de programas de control y toma de decisiones. (Control Interno, 2016)

Dentro de las políticas que rigen el CI de la compañía se encuentra el Código de Buen Gobierno el cual parte del código de Buen Gobierno del grupo de inversiones suramericana y se ajusta a partir de los estatutos de la compañía, más las directrices de la Gerencia General.

El enfoque de control interno para la compañía es definido de la siguiente manera:

Tabla 7. Niveles de atribución.

Junta directiva	Definen los lineamientos bajo los cuales se estructurarán las bases estratégicas de la organización.
Gerencia general	Asegura la existencia de un ambiente propicio para el control y el autocontrol, además define el enfoque a adoptar en la organización.
Gerencia administrativa y riesgos	Estructura las fases y elementos del SCI para dar respuesta a los lineamientos corporativos.
Gerencia comercial y financiera	Avala el ambiente de control y aporta la información necesaria para el control de los activos de la organización.
Comité de gerencia	Participa en la definición de directrices y lineamientos para cada proceso, garantizando su autogestión.
Auditoría interna	Supervisa, evalúa, y realiza seguimiento permanente a la efectividad del SCI, retroalimentando a la Gerencia General frente a su pertinencia, conveniencia y eficacia.
Director de asuntos legales	Inspección permanente de los contratos, e instrumentos legales.
Líderes de proceso	Asumen el compromiso de su implementación en las organizaciones, y quien ha de convencer a las partes aún no comprometidas con el proceso, en la oportunidad de su desarrollo,

	por lo que debe liderar el proceso de implantación de los modelos de control interno y de gestión de riesgos.
Todo el personal de la organización	Cumple las normas, políticas y procedimientos, código de ética, controla sus resultados y reporta a la gerencia respectiva las alertas o desviaciones. También garantiza la ejecución de las políticas y directrices definidas por la organización.

FUENTE: Elaboración propia, con base en (Control Interno, 2016)

Dentro del presente proceso se especifica el SCI el cual se explica mejor en la revisión del documento DA0004-7_V3 Control Interno Circular 038 del 2009, éste proceso que es basado en la circular externa 014 del 2009 por la Superintendencia Financiera de Colombia.

En la revisión del documento DA0004-7_V3 Control Interno Circular 038 de ARUS se especifica que desde el principio la compañía ha cimentado la gestión empresarial en sólidos principios éticos y en un sistema de valores institucionales; en la consistente necesidad de seguir fortaleciendo los principios, valores y en cumplimiento de las directrices de la Súper Intendencia financiera en relación con la necesidad de estructurar, implementar y mantener un Sistema de control interno, por tal motivo se alinea y acoge a las disposiciones de la circular 038 del 2009 por la súper intendencia financiera de Colombia. (Circular 038, 2016)

Igualmente se encontró que ARUS SA se acoge a las disposiciones y lineamientos de la circular 038 del 2009 para verificar la coherencia que debe guardar el direccionamiento estratégico de la compañía, frente al direccionamiento del grupo Sura; también para revisar que el sistema de administración de riesgos apoye efectivamente el logro de los objetivos institucionales, con fundamento en criterios de seguridad, transparencia y eficiencia. (Circular 038, 2016)

Por otro lado la compañía se apoya en la circular 038 para reiterar la responsabilidad que tienen todos los directivos y colaboradores en el fortalecimiento del SCI para favorecer la autogestión, autorregulación y autocontrol.

En el documento se especifica que la compañía al linearse con la normativa de la circular 038 del 2009 por la Súper Intendencia Financiera de Colombia y en la adopción de un SCI tiene beneficios en cuanto a que permite metas de desempeño, rentabilidad, eficiencia y eficacia, prevenir pérdidas, además de que permite la advertencia de señales de peligro en los procesos y las operaciones.

En los lineamientos de la circular 038 de ARUS se estableció el código de ética para definir los lineamientos del gobierno corporativo y hacer seguimiento al comportamiento de la compañía frente al desempeño de procesos, mejoramiento del nivel de riesgos, uso eficiente de los recursos, cobertura de requisitos legales y directrices generales, que debe responder al código de Buen gobierno el cual está alineado al código de buen gobierno del grupo de inversiones

Suramericana y se ajusta a partir de los estatutos de la compañía, más las directrices de la gerencia general.

La compañía como filial del grupo Sura adopta el código de buen gobierno en temas relacionados con principios, derechos y responsabilidades de los accionistas, órganos de administración, mecanismos de control y código de ética, donde se plasma la filosofía y las normas que rigen el manejo de las relaciones entre la administración, la junta directiva, los accionistas, y otros grupos de personas interesadas en el bien estar de la sociedad, con el fin de generar confianza en los clientes externos como internos. (Gobierno, 2016)

6.1.2. Elementos SCI ARUS

En el documento se encuentran los siguientes elementos para el SCI de la organización ARUS SA:

6.1.2.1. Ambiente de control

El ambiente de control que permea la organización se basa en la adopción del código de Buen Gobierno definido por el grupo Sura en temas relacionados con principios, derechos y responsabilidades de los accionistas, órganos de administración, mecanismos de control y código de ética; además trabaja en la toma de conciencia de cada empleado frente a los procesos,

responsabilidades e impacto con el logro de la estrategia del negocio. (Código de Buen Gobierno, 2016)

La compañía tiene enfoque en la autogestión, para garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos, a través de revisiones integrales de gestión, grupos primarios y comités de gerencia, también realiza revisiones de gerencia para garantizar un análisis integral de la estrategia, direccionamiento, indicadores, riesgos, incidentes de seguridad, contactos del cliente, personal, presupuestos, entre otros; presentando acciones oportunas para evitar desviaciones que afecten los resultados.

Las auditorías integrales que realizan desde la coordinación de auditoría interna las ejecutan a la estrategia, direccionamiento estratégico, procesos, indicadores, riesgos, incidentes de seguridad, contactos del cliente, personal, presupuesto, entre otros, identificando oportunidades de mejora y buscando procesos eficientes y eficaces enfocados en el logro estratégico dentro de políticas y la normatividad vigente. Así mismo las auditorías verifican la efectividad del CI; además la compañía cuenta con auditorías externas mediante entes certificadores como entidades acreditadas internacionalmente para implementar mejores prácticas en calidad y seguridad de la información, y garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los mismos.

En ésta fase compete revisoría fiscal quien busca inspeccionar constantemente los bienes de la sociedad y procura que se tomen oportunamente las medidas de seguridad; éste imparte

instrucciones, realiza inspecciones y solicita los informes que sean necesarios para establecer un control permanente de la organización.

6.1.2.2. Valoración de los riesgos

Para la valoración de los riesgos la compañía cuenta con un sistema de gestión integral de los riesgos organizacionales que puedan afectar la estrategia, procesos, proyectos o continuidad; éstos riesgos se identifican evalúan y valoran anualmente con revisiones periódicas.

Para entrar más en detalle se revisa el proceso PN2002-7_V9 Gestión del Riesgo el cual tiene como objetivo identificar los riesgos a los cuales está expuesta la compañía y gestionarlos mediante la valoración integral y la generación de estrategias de tratamiento efectivas, para garantizar la viabilidad y continuidad del negocio en el mercado; y el alcance de dicho proceso va desde la identificación de riesgos, amenazas y causas, pasando por la valoración; hasta el seguimiento y cierre de los planes de tratamiento. (Gestión del Riesgo, 2016)

En éste proceso se imparten una serie de políticas, actividades, tareas, responsabilidades y el personal asignado a las mismas, los riesgos y los controles; con unas especificaciones y lineamientos a seguir para la gestión de los riesgos.

6.1.2.3. Información y comunicación.

Los esquemas de información y comunicación en la compañía se han establecido para garantizar el alineamiento de la misma y la seguridad de la información basada en criterios de disponibilidad, integridad y confidencialidad.

Para dar respuesta a los lineamientos, la organización cuenta con medios de comunicación corporativos como carteleras, correo electrónico, boletín interno, circulares normativas e informativas, entre otros. También cuenta con grupos primarios para garantizar que la información llegue a todos los niveles.

Para partes interesadas la compañía cuenta con herramientas como internet, boletín para clientes, informes de gestión, entre otros.

Se revisó el proceso PN2008-2_V2 Comunicaciones Integradas para una investigación más intensa donde el objetivo de dicho proceso es direccionar la construcción y el posicionamiento de la marca, generando lineamientos comunicacionales acorde con la planeación estratégica, que permita transmitir una imagen coherente y clara de la compañía, que faciliten la relación de la organización con los diferentes públicos de interés y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos. Y el alcance del proceso va desde el análisis de las necesidades y requerimientos de la compañía hasta la implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas de comunicación para los diferentes públicos. (Comunicaciones Integradas, 2016)

6.1.2.4. Actividades de control

Las actividades de control incluyen un rango de acciones diversas como la comprobación, aprobación, conciliación, autorización, verificación, segregación de funciones, revisión de desempeño y medidas de seguridad de los activos; y estas actividades se ejecutan mediante políticas corporativas, procesos y procedimientos, gestión por proyectos, gestión integral de riesgos, indicadores de gestión y resultados, monitoreo de seguridad de la información, pruebas de continuidad y simulacros de emergencia.

6.1.2.5. Monitoreo

Por parte de cada líder de proceso se realiza evaluación periódica a los sistemas, políticas, controles, para garantizar su aplicación, autogestión, actualización permanente y permeabilidad a los cambios del entorno. Así mismo, desde el proceso de gestión del riesgo se garantiza el monitoreo de los riesgos identificados en la compañía, donde el seguimiento debe realizarse con una periodicidad mínima semestral. Éste se puede identificar mejor en el proceso PN2002-7_V9 Gestión del Riesgo el cual ya fue explicado anteriormente. (Circular 038, 2009)

6.1.2.6. Evaluación

El proceso de auditoría interna es el encargado de evaluar la eficacia del SCI de la organización.

A continuación se revisó el proceso PN1012_V13 auditoría interna el cual tiene como objetivo apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, partiendo de la identificación de los riesgos que presentan la operación y la evaluación de los controles establecidos, con el fin de mitigar dichos riesgos, así como la sugerencia de nuevos controles que fortalezcan el ambiente de control y el alcance aplica a auditorías internas. (Auditoría Interna, 2016)

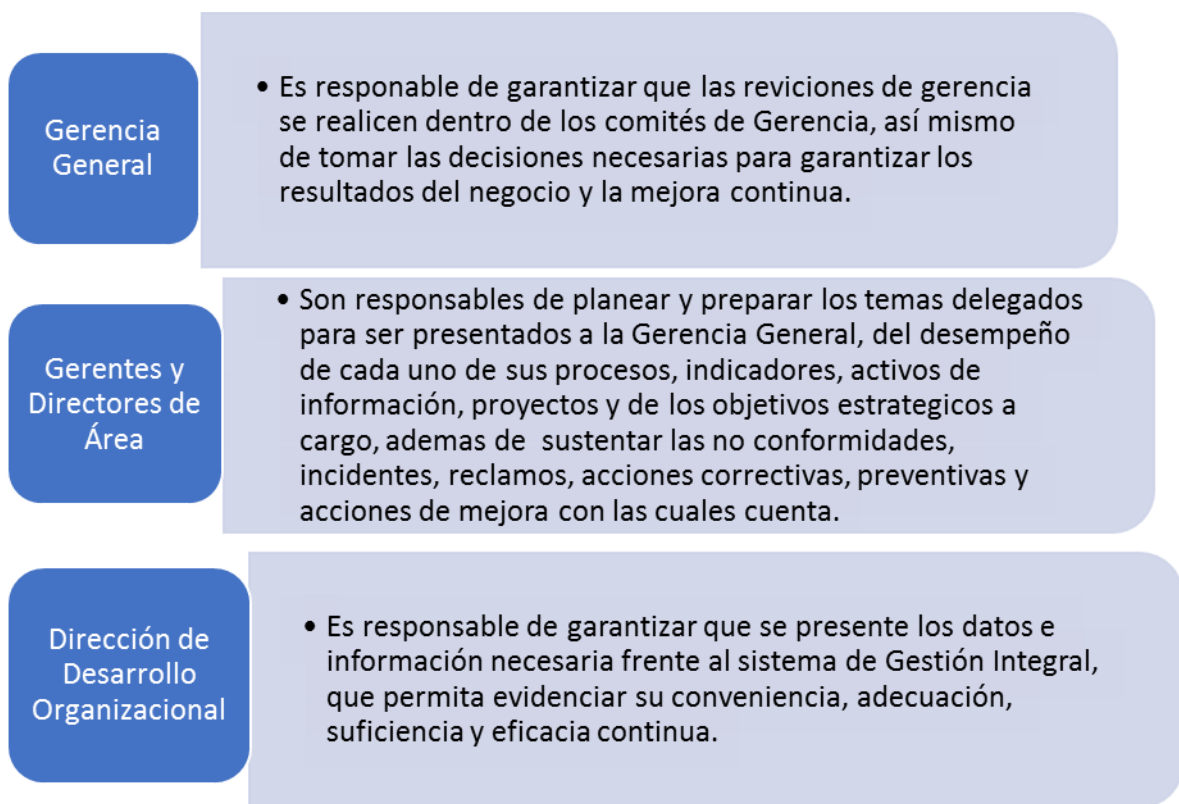
En éste se encuentran las políticas, definiciones, responsabilidades, actividades, personal encargado de ejecutar las actividades, los riesgos y controles de las mismas; el cual tiene un orden y lineamientos a seguir para su ejecución.

En ésta fase se da fin de la evidencia del documento COSO que se encuentra estipulado primeramente en la actividad 2 del proceso PN2001-7 Control Interno seguido de la circular externa 038 de la compañía basada en la circular externa 014 de la Súper Intendencia Financiera en el año 2009; de ésta circular fue tomada toda información del documento.

Por último se tomó el documento de apoyo DA0002-7_V2 Revisión de Gerencia para terminar con la identificación del estado actual del SCI; donde el objetivo es garantizar el seguimiento integral de negocio y su mejora continua, tomando acciones correctivas o preventivas que permitan el logro de los objetivos trazados; el alcance de dicho proceso aplica a la información de desempeño, mejora, seguridad y calidad de todos los procesos, planeación, gestión integral y gestión del riesgo. (Guía Revisión de Gerencia, 2016)

A continuación se explica las responsabilidades desde la gerencia general hasta la dirección de desarrollo organizacional.

Imagen 2. Revisión de Gerencia



FUENTE: Elaboración propia, con base en (Guía Revisión de Gerencia, 2016)

Con esta fase se da fin a la identificación del estado actual del SCI, como se puede observar en la compañía todo movimiento está estipulado en los procesos y se puede evidenciar

la adopción del documento COSO; todos los procesos anteriormente mencionados hacen parte de la Gestión por procesos de la organización ARUS SA.

6.2. Fase II. Necesidades SCI ARUS

Teniendo en cuenta los hallazgos del funcionamiento actual del SCI de la compañía se procede a la descripción de las necesidades relacionadas a la eficiencia del SCI y evaluación de los elementos.

Para la identificación de las necesidades del SCI, se tiene como base los fundamentos del control interno como la autogestión, autorregulación y autocontrol los cuales constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad de control interno.

A continuación se explican los tres fundamentos para entender la importancia de éstos en el SCI, la autogestión se refiere a la capacidad que tienen los colaboradores de interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada; el autocontrol se refiere a la capacidad que tiene cada persona de asumir como propio el control y la autorregulación es la capacidad que tiene la entidad para reglamentarse frente leyes, normas, constituciones u obligaciones.

Aunque en los hallazgos se identifica que la compañía compete estos principios en relación al desarrollo de los elementos del SCI se encuentra mayor enfoque en la autogestión que en los demás principios, además en las prácticas profesionales se hace una relación de no coincidencia de la realidad con lo que está estipulado en los procesos de la compañía ya que no hay una garantía de que el SCI de la compañía sea eficiente siguiendo los principios de CI, es más no se realiza ninguna gestión para la medición de eficiencia.

En el desarrollo de los fundamentos autogestión, autocontrol y autorregulación, y en la revisión documental se identificó que los líderes de cada área no cuentan con recursos para identificar las necesidades y falencias de su proceso, comprometiendo una visión clara para la toma de decisiones.

También se detectaron necesidades en el manejo de herramientas diagnosticas que permitan medir anualmente el estado actual y el desarrollo de cada uno de los elementos del SCI en cada proceso de la compañía.

6.3. Fase III. Elaboración de la herramienta de ofimática.

Ésta propuesta de mejora tuvo como propósito proponer una herramienta para evaluar los elementos del SCI anualmente, para ello se elaboró una herramienta y en ésta fase se indica el paso a paso del proceso de elaboración.

Para la elaboración de la herramienta primero se tomó los elementos del SCI y por cada elemento se elaboró una lluvia de ideas, tomando lugar cada idea como un tema.

Tabla 8. Lluvia de Ideas.

MATRIZ DE CONTROL INTERNO ARUS S.A.		
ELEMENTOS COSO	PRODUCTOS CONTROL INTERNO	TEMAS
AMBIENTE DE CONTROL	Documento con los principios y valores de la entidad, construido participativamente	Tema 1
	Manual de funciones y competencias laborales	Tema 2
	Plan institucional de formación y capacitación	Tema 3
	Programa de inducción realizado a los servidores vinculados a la entidad.	Tema 4
	Programa de re inducción realizado en respuesta a cambios organizacionales, técnicos o normativos.	Tema 5
	Programa de bienestar.	Tema 6
	Plan de incentivos.	Tema 7
	Selección meritocrática de cargos directivos	Tema 8
	Sistema de evaluación del desempeño acorde con la normativa que rige para la entidad.	Tema 9
	Estrategia de dirección	Tema
	Evidencias que soporte el compromiso de la alta dirección con la aplicación de las herramientas y políticas que facilitan la implementación del SCI y Sistema de Gestión de Calidad, donde se aplique.	Tema 11
	Documento Manual SGI.	Tema 12

	La Misión y Visión institucionales adoptadas y divulgadas.	Tema 13
	Lineamientos estratégicos.	Tema 14
	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes y programas.	Tema 15
	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas.	Tema 16
	Modelo de Operación por Procesos de la entidad que contemple procesos caracterizados (identificación de las interrelaciones, proveedores, insumos, actividades, clientes, productos, indicadores, normas, entre otros).	Tema 17
	Mapa de Procesos.	Tema 18
	Estructura organizacional de la entidad que facilite la gestión por procesos.	Tema 19
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	Definición de metodología e instrumentos para adelantar el proceso de administración del riesgo adoptados por la alta dirección.	Tema 20
	Identificación de controles existentes para prevenir la probabilidad o mitigar el impacto de los riesgos analizados.	Tema 21
	Definición de acciones de control necesarias.	Tema 22
	Definición por parte de la alta dirección de las políticas para el manejo de los riesgos.	Tema 23
ACTIVIDADES DE CONTROL	Políticas de Operación adoptadas por proceso.	Tema 24
	Procedimientos a través de los cuales se desarrollan los procesos.	Tema 25
	Controles correctivos y preventivos definidos para cada proceso o actividad.	Tema 26
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Mecanismos para la recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, necesidades, quejas o reclamos, por parte de la ciudadanía.	Tema 27
	Identificación de las fuentes de información primaria.	Tema 28

	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del	Tema 29
	Mecanismos para la obtención de información requerida para la gestión de la entidad.	Tema 30
	Tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la Normatividad	Tema 31
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizadas y de fácil acceso.	Tema 32
	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia.	Tema 33
	Manejo organizado o sistematizado de recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos.	Tema 34
	Medios tecnológicos o electrónicos disponibles, para la atención a las peticiones, quejas, reclamaciones o recursos.	Tema 35
	Sistema documental institucional.	Tema 36
	Política de comunicación institucional definida: Proceso de comunicación entre la dirección de la entidad y los demás servidores y entre los responsables de los procesos.	Tema 37
	Política de comunicación institucional definida: Proceso de comunicación entre la entidad y los ciudadanos, grupos de interés.	Tema 38
	Informes de resultados de gestión de la entidad.	Tema 39
	Información sobre programas, proyectos, obras, contratos y administración de los recursos.	Tema 40
	Medios de comunicación entre la entidad, cliente, grupos de interés y Organismos de control.	Tema 41
	Área de atención al usuario que facilite el acceso a la información sobre los servicios que ofrece la entidad.	Tema 42
	Publicación a través de medios electrónicos (página Web), de leyes, decretos, actos administrativos o documentos de interés público	Tema 43

ACTIVIDADES DE CONTROL	Informe Ejecutivo Anual de Control Interno.	Tema 44
	Procedimiento de auditoría interna.	Tema 45
	Programa de auditorías.	Tema 46
	Herramienta de evaluación definida para la elaboración del plan de mejoramiento institucional.	Tema 47
	Herramienta de evaluación definida para la elaboración del plan de mejoramiento por procesos.	Tema 48
	Herramienta de evaluación definida para la elaboración del plan de mejoramiento individual.	Tema 49
	Herramienta de autoevaluación de control definido.	Tema 50
	Herramienta de autoevaluación de gestión definidos.	Tema 51
	Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación.	Tema 52

FUENTE: Elaboración propia.

Luego de tener 52 temas se elaboran preguntas para cada tema basadas en tres criterios; el primero es la existencia o conocimiento por el líder del tema en el proceso, de la cual la respuesta es cerrada (Si o No); y siempre es la primera pregunta que apertura a cada tema.

El segundo criterio está basado en la herramienta, medio o recurso por el cual es aplicado el tema en el proceso o en la organización, de las cuales la respuesta es abierta y pueden ser varias preguntas por cada tema.

Por último la pregunta se basa en una evaluación que consta de dos puntos de vista, una autoevaluación que realiza cada líder del proceso, seguido por la evaluación objetiva que hace el auditor interno; y consiste en evaluar el estado de desarrollo o implementación del tema en el área o en la organización, en una escala de valoración de 0-5, teniendo en cuenta que 0 es inaceptable y 5 es confiable:

Tabla 9. Escala de valoración.

Escala de valoración	
0 – 1	Inaceptable
1,01 – 2	Deficiente
2,01 – 3	Aceptable
3,01 – 4	Razonable
4,01 – 5	Confiable

Teniendo en cuenta los tres criterios de preguntas lo anterior quiere decir que por cada tema mínimo se elaboraron tres preguntas. A continuación se enseñan las preguntas elaboradas para cada tema.

Tabla 10. Cuestionario.

ELEMENTOS COSO	TEMAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7

AMBIENTE DE CONTROL	Tema 1	¿Conoce el documento en el cual están determinados los principios y valores de la entidad, construido participativamente?	¿Con que herramienta o recurso se afianzan los principios y valores en cada empleado de la entidad?	Indique el acta de junta directiva o documento mediante el cual se formalizan los principios y valores de la entidad	¿En qué fecha se divulgaron los principios y valores de la compañía?	Cada cuanto se divulgan los principios y valores como mecanismo de refuerzo	Autoevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 2	¿Conoce el manual de funciones y competencias laborales para cada cargo?	¿El manual de funciones contiene los roles, actividades de control y tareas completamente descritas?				Autoevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 3	¿Conoce el plan de formación y capacitación en la compañía?	¿Con que medio o recurso se realiza la capacitación y formación a los empleados de la compañía?	¿Cada cuánto se refuerza los conocimientos de los integrantes del área?	¿Con que presupuesto cuenta el área para formación y capacitación?		Autoevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 4	¿Conoce el programa de inducción a los empleados de la compañía?	¿Qué programa o herramienta usa la compañía para realizar la inducción a sus empleados?	¿Garantiza que todos los integrantes del área realizaron la inducción?			Autoevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

Tema 5	¿Cuenta con programas de re inducción en respuesta a cambios organizacionales, técnicos o normativos en el área?	¿Cuál programa, medio o herramienta usa el área para la re inducción?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 6	¿Conoce el programa de Bienestar de la compañía?	¿Cuál es el programa de Bienestar?	¿Qué rol cumplen los empleados de la compañía frente éste programa?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 7	¿Conoce el plan de incentivos en la compañía?	¿Cuál es el plan de incentivos?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 8	¿La compañía realiza selección meritocratica de cargos directivos?	¿Qué recurso usa la compañía para la selección meritocratica de cargos?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 9	¿Cuenta un sistema de evaluación del desempeño acorde con la normativa que rige para la entidad?	¿Cuál es el sistema de evaluación del desempeño?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

	Tema 10	¿La compañía cuenta con una estrategia de dirección?	¿Cuál es la estrategia de dirección?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 11	¿Conoce el compromiso de la alta dirección con la aplicación de las herramientas y políticas que facilitan la implementación del SCI y Sistema de Gestión de Calidad?	¿Cuál es el compromiso del área con la aplicación de las herramientas y políticas que facilitan la implementación del SCI y Sistema de Gestión de Calidad?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 12	¿Conoce el documento Manual SGI?	¿Cuál es el Manual SGI?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 13	¿Conoce documento en el cual se consignan la misión y Visión institucionales?	¿Cuál es el documento?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 14	¿Conoce los lineamientos estratégicos en la compañía?	¿Qué lineamientos estratégicos utiliza la compañía?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso

								(escala de valoración 0-5)
Tema 15	¿Cuenta con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes y programas?	¿Dónde se encuentran los indicadores?	¿Cuáles son los indicadores?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 16	¿Conocen el proceso de seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas?	¿Cuál es el proceso?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 17	¿Conocen el modelo de Operación por Procesos de la entidad que contemple procesos caracterizados (identificación de las interrelaciones, proveedores, insumos, actividades, clientes, productos, indicadores, normas, entre otros)?	¿Cuál es el modelo de Operación por Procesos de la entidad?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
Tema 18	¿Conocen todos los integrantes del área la cadena de valor Corporativa y su funcionamiento?	¿Dónde se encuentra la cadena de valor corporativa?						Au toevaluación del dueño del proceso

								(escala de valoración 0-5)
	Tema 19	¿Conocen todos los integrantes del área la estructura organizacional de la Entidad?	¿Dónde se encuentra la estructura organizacional corporativa?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	Tema 20	¿Conocen la metodología e instrumentos para gestionar el proceso de administración de los riesgos adoptados por la alta dirección?	¿Cuáles son los instrumentos para gestionar el proceso de administración de los riesgos adoptados por la alta dirección?	¿Identifican factores de riesgos en el área y que hacen al respecto?	¿Cada cuánto identifican factores de riesgos en el área?	¿Realizan análisis de probabilidad de ocurrencia de los riesgos?	¿Realizan análisis del impacto de las consecuencias de los riesgos?	Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 21	¿Conoce los controles para prevenir la probabilidad o mitigar el impacto de los riesgos analizados?	¿Cuáles controles aplican a su área?	¿Realizan evaluación de controles existentes para valorar los riesgos analizados?				Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 22	¿El área define acciones de control para mitigar riesgos?	¿Dónde se encuentran las acciones de control para mitigar riesgos?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 23	¿Conoce las políticas generales para el manejo de los	¿Realiza divulgación al área de los mapas de					Au toevaluación del dueño del

		riesgos?	riesgos y sus políticas?					proceso (escala de valoración 0-5)
ACTIVIDADES DE CONTROL	Tema 24	¿Conoce las políticas de operación adoptadas al proceso?	¿Cuántas y cuales políticas aplican al proceso?	¿Realiza divulgación al área de las políticas de operación?				Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 25	¿Cuenta con procedimientos a través de los cuales se desarrollan los procesos?	¿Cuántos y cuáles procedimientos cuenta para el desarrollo de procesos?	Realiza divulgación al área y demás áreas de los procedimientos?				Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 26	¿Cuenta con controles correctivos y preventivos en el área?	¿Con cuáles controles correctivos y preventivos cuenta el área?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Tema 27	¿Cuenta con mecanismos para la recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, necesidades, quejas o reclamos en el área?	¿Cuáles mecanismos?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

	Tema 28	¿Usa medios para la identificación de las fuentes de información primaria?	¿Qué medios o recursos usa para la identificación de las fuentes de información primaria?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 29	¿Realiza consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio?	¿Cuáles mecanismos de consulta utiliza?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 30	¿Utiliza mecanismos para la obtención de información requerida para la gestión del área?	¿Cuáles mecanismos para obtención de información utiliza?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 31	¿Conoce las tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la normatividad?	¿Sabía que estos servicios deben solicitarse por medio de la mesa de servicios Maya?	¿A solicitado estos servicios?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 32	¿Utiliza las fuentes de información brindadas por la compañía como: (manuales, informes, actas, procesos, procedimientos, instructivos)?	¿Dónde se encuentra ésta información?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

	Tema 33	¿Conoce el proceso en el manejo organizado o sistematizado de la correspondencia de la compañía?	¿Cuál es el proceso en el manejo de la correspondencia?	¿Dónde se encuentra el proceso en el manejo de la correspondencia?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 34	¿Conoce los programas organizados o sistematizados de recursos físicos, financieros, tecnológicos y colaboradores?	¿Cuáles son los programas de cada uno?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 35	¿Conoce los medios tecnológicos disponibles, para la atención a las peticiones, quejas, reclamaciones o recursos de la compañía?	¿Cuáles son éstos medios?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 36	¿Conoce el sistema documental institucional?	¿Cuál es el sistema documental institucional?						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 37	¿Conoce las políticas de comunicación interna definidas: Proceso de comunicación entre la dirección de la entidad y los demás	¿Cuántas políticas y cuáles? (nombrarlas)						Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

		servidores y entre los responsables de los procesos?						
	Tema 38	¿Conoce las políticas de comunicación externa definidas: Proceso de comunicación entre la entidad y los ciudadanos, grupos de interés?	¿Cuáles son las políticas? (nombrarlas)					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 39	¿Conoce los informes de resultados de gestión de la entidad?	¿Cuáles son los informes de gestión de la entidad?	¿Cada cuánto se realizan los informes de gestión?				Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 40	¿Conoce la gestión de información brindada por la compañía sobre programas, proyectos, obras, contratos y administración de los recursos?	¿Por qué herramienta, medios o recursos gestiona la compañía ésta información?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 41	¿Conoce los medios de comunicación entre la entidad, cliente, grupos de interés y Organismos de Control?	¿Con qué medios, recursos o herramientas se gestiona ésta comunicación ?					Au toevaluación del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

	Tema 42	¿Conoce los medios de atención al usuario que facilite el acceso a la información de la Entidad?	¿Cuáles son los medios, recursos o herramientas de atención al usuario para tener acceso a la información de la Entidad?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 43	¿Conoce los medios de divulgación de leyes, decretos, actos administrativos o documentos de interés público?	¿Cuáles son los medios, recursos o herramientas de divulgación?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
ACTIVIDADES DE CONTROL	Tema 44	¿La compañía realiza informe ejecutivo anual de control interno?	¿Con qué herramienta se evalúa el Control Interno?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 45	¿Conoce el proceso de auditoría interna?	¿Cuál es el modelo o proceso de auditoría interna?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 46	¿Conoce la programación de auditoría interna?	¿Cuál es el cronograma de auditoría interna?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

	Tema 47	¿Conoce las herramientas de evaluación para la elaboración del plan de mejoramiento institucional?	¿Cuál es la herramienta de evaluación para la elaboración del plan de mejoramiento institucional?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 48	¿Conoce las herramientas de evaluación para la elaboración del plan de mejoramiento por procesos?	¿Cuál es la herramienta de evaluación para la elaboración del plan de mejoramiento por proceso?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 49	¿Conoce las herramientas de evaluación para la elaboración del plan de mejoramiento individual de la compañía?	¿Cuál es la herramienta de evaluación para la elaboración del plan de mejoramiento individual de la compañía?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 50	¿La compañía cuenta con una herramienta de autoevaluación de control?	¿Cuál es la herramienta para la autoevaluación de control?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
	Tema 51	¿La compañía cuenta con una herramienta de autoevaluación de gestión?	¿Cuál es la herramienta para la autoevaluación de gestión?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)

	Tema 52	¿Conoce las actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación?	¿Cuáles son las actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación?					Au toevaluaci ón del dueño del proceso (escala de valoración 0-5)
--	---------	--	--	--	--	--	--	--

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla anterior enseña todas las preguntas elaboradas, teniendo en cuenta los tres criterios se evidencia que en cada tema mínimo se elaboraron 3 preguntas; a continuación se enseña el total de preguntas.

Tabla 11. Temas y Preguntas.

Elementos	Total Temas	Total preguntas
Ambiente de control	19	65
Valoración de los riesgos	4	17
Actividades de control	3	11
Información y Comunicación	17	54
Actividades de control	9	27
Total	52	174

FUENTE: Elaboración propia.

Luego se agregan los campos de evaluación del auditor con el mismo criterio de autoevaluación del líder sobre la valoración del elemento teniendo en cuenta el estado de desarrollo o implementación de cada tema en el área o en la compañía en una escala de 0-5,

además se agrega la columna para obtener el promedio de ambas calificaciones de cada tema, igualmente se agrega el promedio de calificación por cada elemento.

Los promedios son agregados con el fin de tener resultados numéricos sobre el estado de cada tema y cada elemento, a continuación se muestra la tabla con datos supuestos.

Tabla 12. Promedio valoración del tema y el elemento.

ELEMENTOS COSO	TEMAS	EVALUACIÓN DEL TEMA (Estado de desarrollo o implementación del elemento en el área, escala de valoración 0-5)		PROMEDIO DE EVALUACIÓN DEL TEMA	PROMEDIO DE EVALUACIÓN DEL ELEMENTO
		AUTOEVALUACIÓN DEL DUEÑO DEL PROCESO (Escala de valoración 0-5)	EVALUACIÓN DEL AUDITOR (Escala de valoración 0- 5)		
	INICIO				
AMBIENTE DE CONTROL	1	2,5	2	2,25	
	2	3,3	2,1	2,7	
	3	4,5	1,9	3,2	
	4	1	0,15	0,575	
	5	4	2,9	3,45	
	6	4,5	4	4,25	
	7	4,6	3,8	4,2	
	8	3,8	3	3,4	
	9	4,1	3,5	3,8	
	10	3	2	2,5	
	11	3,5	4	3,75	
	12	2	3,2	2,6	
	13	3,6	4,5	4,05	
	14	4,2	4,2	4,2	
	15	1,5	2,4	1,95	
	16	2,5	2,5	2,5	
	17	3,4	2,1	2,75	
	18	2,6	2,8	2,7	
	19	4,5	3,2	3,85	

VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	20	1,5	1	1,25	
	21	2	1,2	1,6	
	22	1	3,6	2,3	
	23	3,5	2	2,75	1,975
ACTIVIDADES DE CONTROL	24	4,2	4,5	4,35	
	25	5	4,8	4,9	
	26	4,9	3,9	4,4	4,55
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	27	3,1	2,4	2,75	
	28	4,2	1,5	2,85	
	29	2,2	3,3	2,75	
	30	2	4	3	
	31	3	3	3	
	32	2,1	2,5	2,3	
	33	2,6	1,5	2,05	
	34	4,5	4	4,25	
	35	3,8	3,4	3,6	
	36	4,1	3,9	4	
	37	3,2	2,5	2,85	
	38	1,5	0	0,75	
	39	3,4	1,3	2,35	
	40	1,5	0	0,75	
	41	4,5	4	4,25	
	42	5	4	4,5	
	43	1,1	0,5	0,8	2,752941176
	ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	44	3,5	4,5	4
45		5	4	4,5	
46		4	4,8	4,4	
47		4,1	4	4,05	
48		4,7	4,5	4,6	
49		4,6	4,1	4,35	
50		3,6	3,3	3,45	
51		4,9	4,7	4,8	
52		4,9	4,5	4,7	4,316666667

FUENTE: Elaboración propia.

Luego se crea una tabla semáforo de calificación que indica según el promedio de la evaluación de cada elemento, se asigna un color con un significado sobre el estado actual de los elementos del SCI en el proceso evaluado. A continuación la tabla Semáforo de calificación:

Tabla 13. Semáforo.

Semáforo		
Débil		0 – 2
Moderado		2,01 – 4
Fuerte		4,01 – 5

FUENTE: Elaboración propia.

Con la tabla anterior se pretende identificar y asignar un color de acuerdo con la evaluación numérica por los dos puntos de vista; con el fin de que enseñe las falencias o fortalezas de cada elemento del SCI en cada proceso de la compañía.

Luego se relaciona los promedios supuestos anteriores con la tabla semáforo y para ello, se vio la necesidad de elegir una fórmula para cada casilla con limitantes numéricos para que automáticamente se asigne un color de acuerdo al elemento evaluado.

Así mismo se elaboraron tres columnas, la primera en la que se limitan los números de 0 a 2 se le asigna el color rojo, en la segunda columna de 2,01 a 4 se le asigna el color amarillo y en la tercera columna para 4,01 a 5 se le asigna el color verde.

Teniendo en cuenta lo anterior se muestra la tabla semáforo como un ejemplo con los datos supuestos:

Tabla 14. Semáforo Herramienta.

SEMÁFORO			
Ambiente de control	3,088157895	3,088157895	3,088157895
Valoración de los riesgos	1,975	1,975	1,975
Actividades de control	4,55	4,55	4,55
Información y comunicación	2,752941176	2,752941176	2,752941176
Actividades de monitoreo y evaluación	4,316666667	4,316666667	4,316666667

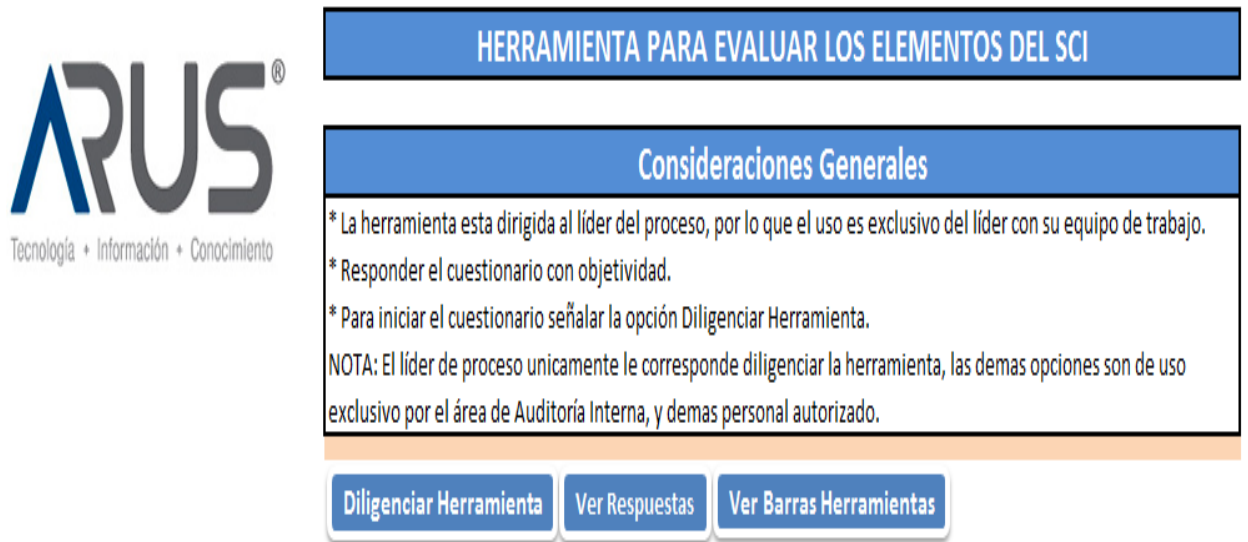
FUENTE: Elaboración propia.

Con la tabla anterior se pretende dar cuenta a los líderes y auditores internos sobre el estado actual de los elementos del SCI en el proceso evaluado, Igualmente la tabla indica los elementos con mayor fuerza o debilidad para tomar una buena decisión.

Luego de tener toda la información y formulas organizadas se procede a elaborar una programación desde Excel con el fin de cambiar una hoja muerta a una herramienta didáctica y más eficiente.

Primero se creó una página de inicio ocultando la barra de herramientas, con el logo de la organización, consideraciones generales y tres opciones de clic: “diligenciar herramienta”, “ver respuestas” y “ver barra de herramientas”.

Imagen 3. Inicio herramienta.



FUENTE: Elaboración propia.

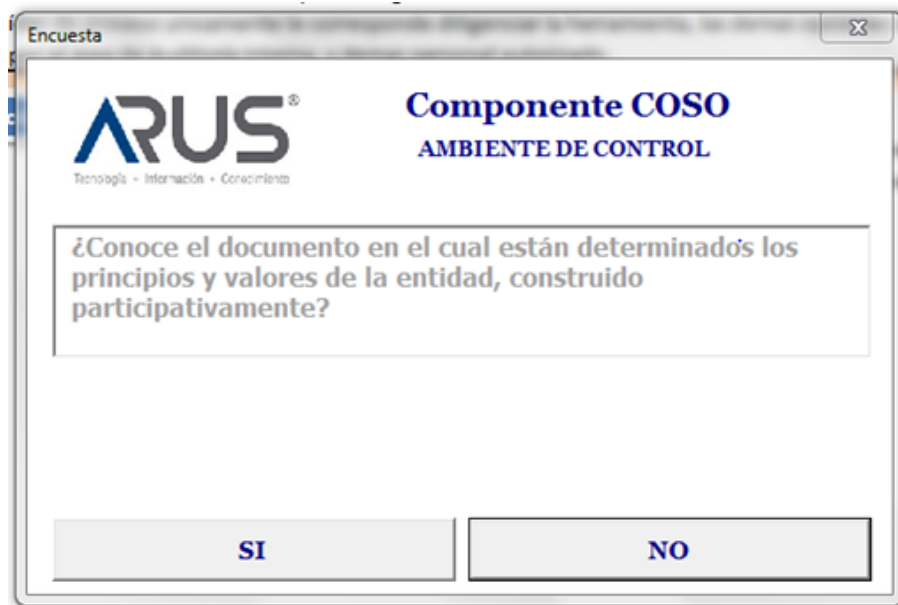
Luego se realiza la programación en la opción “diligenciar herramienta” ya que es la única opción que está asignada al líder del proceso, y es aquí donde se programan las ventanas de cada cuestionario de cada tema de cada elemento, teniendo en cuenta el orden de los tres criterios de preguntas asignados.

Retomando los tres criterios de preguntas se enseña la imagen que muestra la primer ventana cuando se da clic en “diligenciar herramienta”; se evidencia que el primer criterio de pregunta es si conoce la existencia del tema en el área o en la compañía de la cual la respuesta

siempre es cerrada (si o no); también éste criterio es la primera pregunta qué apertura cada tema del cuestionario.

Ésta ventana indica la pregunta, enseña dos opciones de respuesta y el elemento al cual corresponde:

Imagen 4. Pregunta 1-tema 1 ambiente de control.

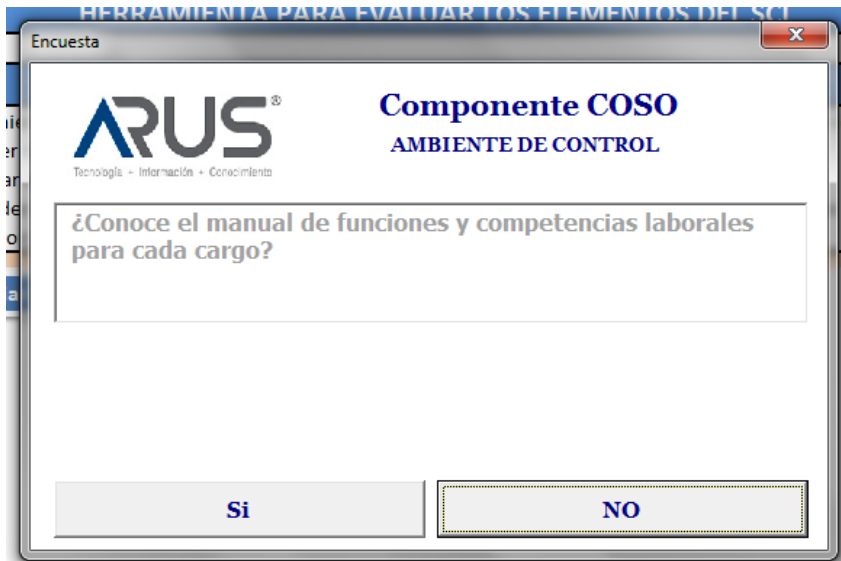


The image shows a screenshot of a survey window titled "Encuesta". The window contains the ARUS logo (Tecnología - Interacción - Conocimiento) and the text "Componente COSO AMBIENTE DE CONTROL". The question displayed is: "¿Conoce el documento en el cual están determinados los principios y valores de la entidad, construido participativamente?". Below the question are two buttons labeled "SI" and "NO".

FUENTE: Elaboración propia.

De ésta primera opción de respuesta cerrada depende la continuidad de las preguntas del mismo tema, en este caso el tema 1, ya que si el líder responde no, inmediatamente se abre una ventana con la primera pregunta del tema 2.

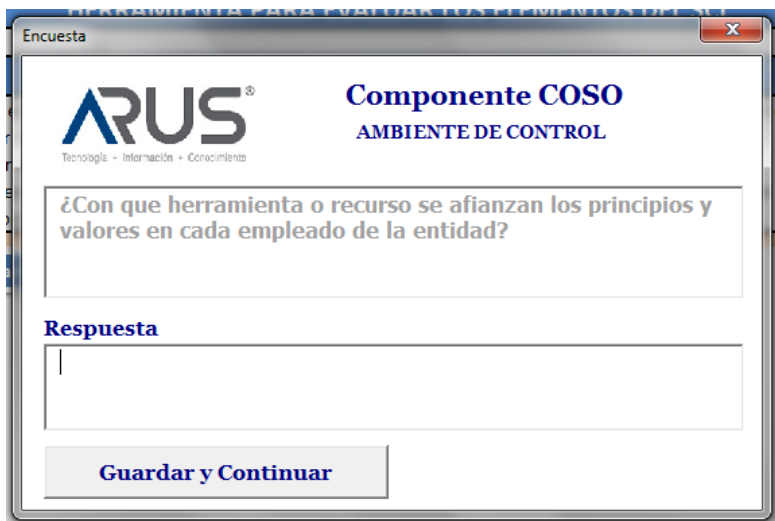
Imagen 5. Pregunta 1-tema 2, ambiente de control.



FUENTE: Elaboración propia.

En caso de que el líder responda si automáticamente se abre una ventana siguiendo el orden de los criterios de preguntas se procede a enseñar la segunda pregunta del tema 1 del ambiente de control, de la cual la respuesta es abierta y se pretende con ésta pregunta que el líder especifique con que medio o recurso es aplicado el tema en el área o en la compañía.

Imagen 6. Pregunta 2-tema 1, ambiente de control.



FUENTE: Elaboración propia.

Y así automáticamente cada vez que el líder diligencia la respuesta solicitada la herramienta enseña la siguiente pregunta del tema iniciado.

Imagen 7. Pregunta 3-tema 1, ambiente de control.



HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL SCI

Encuesta

ARUS[®]
Tecnología - Información - Conocimiento

Componente COSO
AMBIENTE DE CONTROL

Indique el acta de junta directiva o documento mediante el cual se formalizan los principios y valores de la entidad

Respuesta

Guardar y Continuar

FUENTE: Elaboración propia.

Imagen 8. Pregunta 4-tema 1, ambiente de control.

HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL SC

Encuesta

ARUS[®]
Tecnología + Información + Conocimiento

Componente COSO
AMBIENTE DE CONTROL

¿En qué fecha se divulgaron los principios y valores de la Compañía?

Respuesta

Guardar y Continuar

FUENTE: E laboración propia.

Imagen 9. Pregunta 5-tema 1, ambiente de control.

HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL SC

Encuesta

ARUS[®]
Tecnología + Información + Conocimiento

Componente COSO
AMBIENTE DE CONTROL

Cada cuanto se divulgan los principios y valores como mecanismo de refuerzo

Respuesta

Guardar y Continuar

FUENTE: Elaboración propia.

Por último se enseña la imagen de la ventana con la pregunta que da fin al tema 1, y se evidencia que se sigue el orden de los criterios de preguntas ya que ésta última es la autoevaluación que hace el líder teniendo en cuenta las respuestas anteriormente registradas.

Imagen 10. Pregunta 6 (Autoevaluación)-tema 1, ambiente de control.

Encuesta

ARUS[®]
Tecnología + Información + Conocimiento

Componente COSO
AMBIENTE DE CONTROL

AUTOEVALUACIÓN
(Estado de desarrollo o implementación del componente en el área, escala de valoración 0-5)

Escala de Valoración

0 – 1 --> Inaceptable	3,01 – 4 --> Razonable
1,01 – 2 --> Deficiente	4,01 – 5 --> Confiable
2,01 – 3 --> Aceptable	

Respuesta

Guardar y Continuar

FUENTE: Elaboración propia.

Hasta aquí se enseñó la programación realizada para diligenciar todo el cuestionario, siguiendo un orden de criterios de preguntas, también un orden con los temas asignados y así automáticamente la herramienta abre todas las ventanas con todas las preguntas del cuestionario.

Luego en las opciones “ver respuestas” y “ver barras herramientas” se crearon con el fin de un único uso por el auditor interno, área de auditoría o personal autorizado para hacer modificaciones y/o análisis a la herramienta o información suministrada.

De igual modo no se vio la necesidad de crear un vínculo de seguridad para el bloqueo de estas dos opciones ya que en el momento de diligenciar la herramienta es acompañada por el auditor interno, el cual estará encargado de realizar dicha evaluación.

Cuando se procede a la opción “ver respuestas” la herramienta enseña una matriz de datos o de información.

Imagen 11. “ver respuestas” (matriz de información).

MATRIZ DE CONTROL INTERNO ARUS S.A.											
COMPONENTES COSO	INICIO	1	2	3	4	5	6	VALORACIÓN DEL COMPONENTE (Estado de desarrollo e implementación del componente en el área, escala de valoración 0-5)		PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DEL TEMA	PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DEL ELEMENTO
								AUTOEVALUACIÓN DEL DUEÑO DEL PROCESO (Escala de valoración 0-5)	EVALUACIÓN DEL AUDITOR (Escala de valoración 0-5)		
AMBIENTE DE CONTROL	0	NO									
	1										•
	2										•
	3										•
	4										•
	5										•
	6										•
	7										•
	8										•
	9										•
	10										•
	11										•
	12										•
	13										•
14										•	

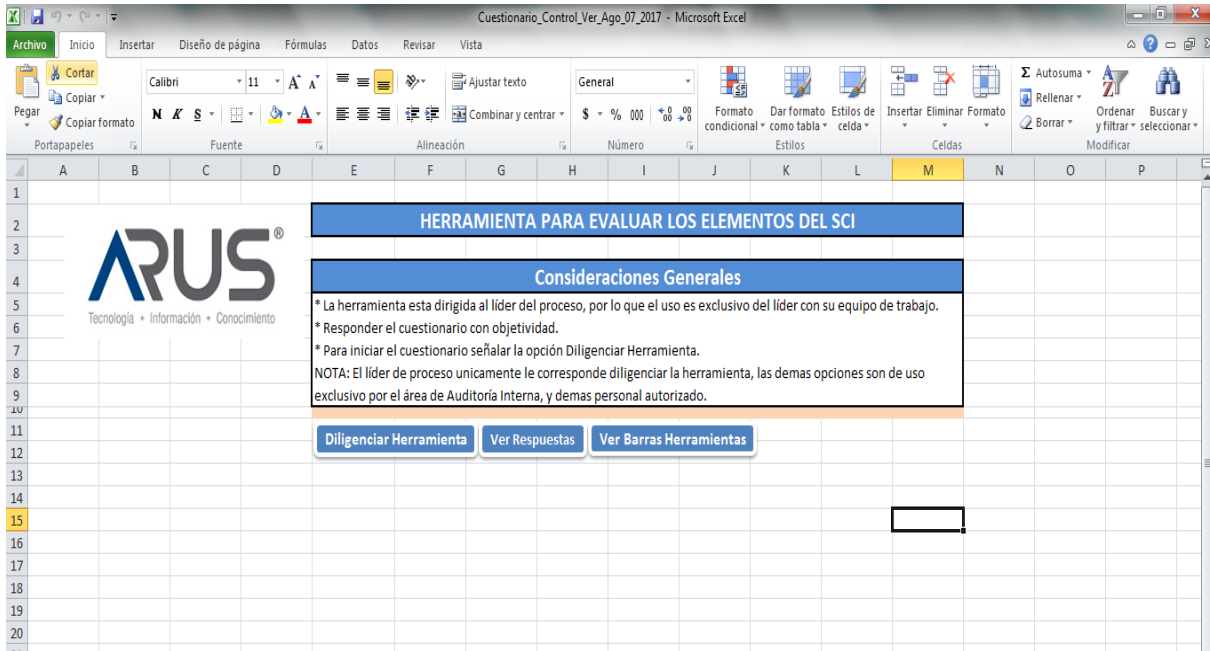
FUENTE: Elaboración propia.

La imagen anterior es un pantallazo que enseña la parte inicial de la herramienta, solo se permite mostrar el elemento de ambiente de control, pero la herramienta enseña todo el formato

completo; teniendo en cuenta que al diligenciar la herramienta ésta imagen es una matriz de información ya que todos los campos están llenos de datos.

Igualmente se enseña la imagen para la opción “ver barras herramientas”.

Imagen 12. Opción “ver barras herramientas”.



FUENTE: Elaboración propia.

La imagen anterior enseña que es posible realizar modificaciones tanto a la herramienta como a la información suministrada.

Hasta aquí se explica el paso a paso de la elaboración de la herramienta y se procede a la elaboración del instructivo de la aplicación de la herramienta, el cual va dirigido a todos los líderes de procesos.

6.4. Fase IV. Instructivo de aplicación de la herramienta.

Objetivo: instruir al personal de la compañía ARUS SA en el uso y diligenciamiento de la herramienta para la evaluación anual de los elementos del SCI en cada proceso de la organización.

Alcance: Aplica para todas las áreas y procesos de la compañía.

Responsables: Líderes de los procesos y áreas de toda la organización, igualmente auditor interno.

6.4.1. Reunión: Se debe citar una reunión con mínimo 2 horas para el diligenciamiento de la herramienta en los que deben asistir el líder del área o proceso y el auditor interno. Ésta reunión debe realizarse cada año.

6.4.2. Página inicio: para el diligenciar la herramienta se tienen en cuenta algunas consideraciones generales: la primera es que la herramienta está dirigida al líder de proceso, por lo tanto el uso es exclusivo del líder y equipo de trabajo; en segundo lugar es de suma importancia que el cuestionario se responda con objetividad; en un tercer lugar el líder de proceso le corresponde la única opción de diligenciar herramienta, las demás opciones son de uso exclusivo del área de auditoría interna y demás personal autorizado.

Imagen 13. Página Inicio.



HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL SCI

Consideraciones Generales

- * La herramienta esta dirigida al líder del proceso, por lo que el uso es exclusivo del líder con su equipo de trabajo.
- * Responder el cuestionario con objetividad.
- * Para iniciar el cuestionario señalar la opción Diligenciar Herramienta.

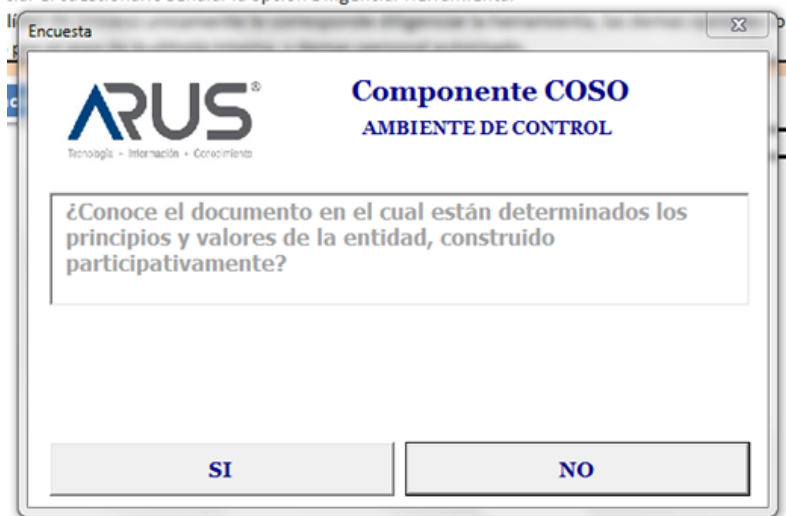
NOTA: El líder de proceso unicamente le corresponde diligenciar la herramienta, las demas opciones son de uso exclusivo por el área de Auditoría Interna, y demas personal autorizado.

[Diligenciar Herramienta](#) [Ver Respuestas](#) [Ver Barras Herramientas](#)

FUENTE: Elaboración propia.

6.4.3. Al iniciar el diligenciamiento de la herramienta se abren unas ventanas con unas preguntas las cuales debe responder objetivamente, éstas preguntas tienen tres criterios, la primera si conoce la existencia del tema en la organización o en el área o proceso de la cual la respuesta es cerrada (SI o NO).

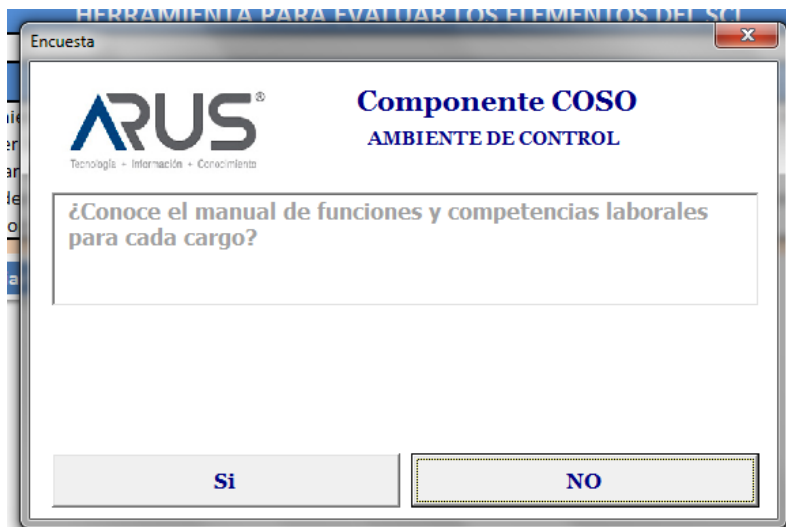
Imagen 14. Pregunta 1, tema 1.



FUENTE: Elaboración propia.

De ser negativa la respuesta inmediatamente se pasa al mismo criterio de pregunta pero al tema 2.

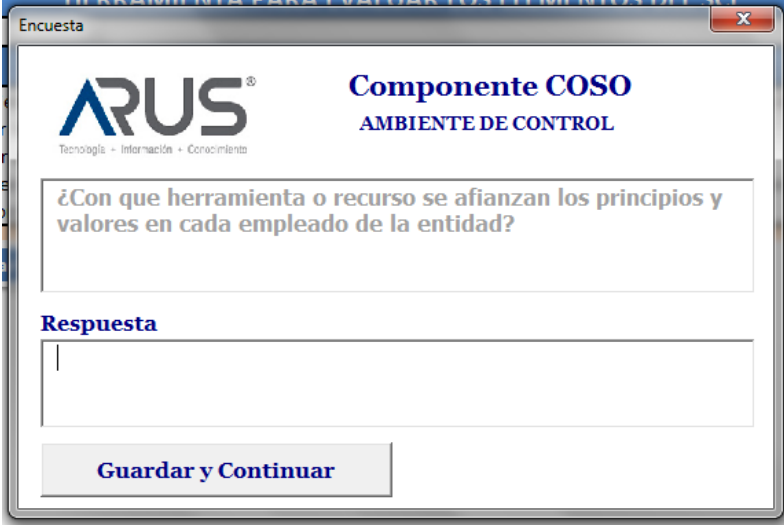
Imagen 15. Pregunta 1, tema 2.



FUENTE: Elaboración propia.

De ser afirmativa la respuesta continua con el segundo criterio de pregunta en responder con que medio o recurso se implementa el tema en el área, proceso o la compañía, se debe tener en cuenta que este criterio puede contener una o más preguntas y la respuesta es abierta.

Imagen 16. Pregunta 2, tema 1.



Encuesta

ARUS[®]
Tecnología + Información + Conocimiento

Componente COSO
AMBIENTE DE CONTROL

¿Con que herramienta o recurso se afianzan los principios y valores en cada empleado de la entidad?

Respuesta

Guardar y Continuar

FUENTE: Elaboración propia.

El último criterio de pregunta es una autoevaluación en la cual el líder debe autoevaluar el área, proceso y personal frente al estado de desarrollo o implementación del tema en el área, en una escala de valoración de 0 a 5.

Imagen 17. Pregunta final de cada tema.

Encuesta

ARUS
Tecnología - Información - Conocimiento

Componente COSO
AMBIENTE DE CONTROL

AUTOEVALUACIÓN
(Estado de desarrollo o implementación del componente en el área,
escala de valoración 0-5)

Escala de Valoración		Respuesta
0 - 1 --> Inaceptable	3,01 - 4 --> Razonable	<input style="width: 80%;" type="text"/>
1,01 - 2 --> Deficiente	4,01 - 5 --> Confiable	
2,01 - 3 --> Aceptable		

Guardar y Continuar

Fuente. Elaboración propia.

Así debe continuar el cuestionario hasta finalizar las 174 preguntas con objetividad y acompañamiento por el auditor interno para dar por terminado la responsabilidad por el líder.

6.4.4. Responsabilidad del área de auditoría interna: Luego se envía la herramienta con las respuestas diligenciadas por el líder al correo auditoria.interna@arus.com.co con copia a la gerente de auditoría Ana María Mora ana.mora@arus.com.co para proceder al análisis de las respuestas por el líder.

Luego de que el auditor interno analice las respuestas procede a evaluar objetivamente cada tema y terminar de completar los campos requeridos para que la herramienta enseñe el resultado final con un semáforo de calificación donde se tiene en cuenta los siguientes caracteres.

Tabla 15. Semáforo caracteres.

Semáforo

Débil		0 – 2
Moderado		2,01 – 4
Fuerte		4,01 – 5

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla que enseña la herramienta luego de todos los datos registrados es la siguiente.

Imagen 18. Semáforo herramienta.

SEMÁFORO			
Ambiente de control	0	0	0
Valoración de los riesgos	0	0	0
Actividades de control	0	0	0
Información y comunicación	0	0	0
Actividades de monitoreo y evaluación	0	0	0

FUENTE. Elaboración propia.

Ésta tabla permite dar cuenta del estado actual de los elementos del SCI en el proceso evaluado.

6.4.5. Resultado de la evaluación: la tabla semáforo anterior es una tabla que resume información pertinente y eficiente sobre la evaluación a cada elemento del SCI en cada proceso, ésta es enviada al líder del proceso para dar cuenta de los elementos fuertes y débiles evaluados en su proceso, para luego tomar una buena decisión al respecto.

7. RECOMENDACIONES

Es importante considerar que la propuesta de una herramienta que permita la evaluación anual de los Elementos del SCI en cada proceso de la organización ARUS SA, se presenta muy atractiva para la organización y el área de auditoría interna, ya que como objetivo del área permite sugerir un nuevo control que fortalezca el ambiente, como una actividad de evaluación independiente y objetiva para agregar valor a la compañía.

Se recomienda al área de auditoría Interna que cuente con tal herramienta para que apoye la detección de situaciones de riesgo y prevenir las a tiempo, así mismo éste beneficio aplica para cada líder ya que permite una visión más clara del estado actual de su proceso para la toma de decisiones.

Por otro lado, en vista de que la organización ARUS SA considera el mejoramiento continuo como un pilar estratégico, debe contemplar la posibilidad de la implementación de la herramienta para que apoye el proceso de control interno y fortalezca el cumplimiento a los objetivos estratégicos de la misma.

Finalmente, para poder mantener la vigilancia sobre la cadena de control de dirección y determinar que el SCI en general es el adecuado, se debe poner en ejecución la herramienta ya que ésta permite una vista macro y micro en el análisis de información valiosa, con resultados operativamente efectivos en el control del SCI en cada proceso de la compañía.

8. CONCLUSIONES

La implementación de un SCI para la compañía es una estrategia gerencial que en la actualidad toma mayor fuerza dentro de las organizaciones, igualmente se necesita el diagnóstico del Sistema para medir que éste realmente sea efectivo, para ello se identifica el estado actual del SCI de la compañía ARUS SA; lo que implica la revisión de cada proceso relacionado al control y modelo de gobierno, identificando el documento COSO como un sistema de control.

No obstante, es claro que en la caracterización de las necesidades en el diagnóstico del SCI se reconoce la exigencia de contar con una herramienta para evaluar anualmente los elementos del SCI en cada proceso de la organización.

Sin embargo, la herramienta para evaluar los elementos del SCI, se ajusta a las necesidades de la compañía, del área de auditoría interna y a los líderes de los procesos para perfilar, moldear, detectar, analizar y tomar decisiones pertinentes y oportunas para el mejoramiento continuo.

Finalmente, se puede concluir que la aplicación de la herramienta permite la evaluación anual del SCI a cada proceso de la compañía, además posibilita optimizar recursos, tiempo, y mejorar la calidad de los procesos mediante un procedimiento más dinámico.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- ©copyright-ARUS. (05 de 01 de 2017). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Cadena de valor*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de INTRANET CORPORATIVA-Gestión
- ©copyright-ARUS. (05 de 01 de 2017). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Cadena de valor*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de INTRANET CORPORATIVA-Gestión por Procesos:
<https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (01 de 2017). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental*. Obtenido de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos.
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Cadena de valor*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos:
<https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Cadena de valor*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/cadena-de-valor>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Derechos de decisión*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/derechos-de-decision>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Documentación-Producto*. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/estructura-documental-productos-1>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 27001*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-27001>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ITIL*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/itil>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 20000*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-20000>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y buenas prácticas-ISO 9001*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-9001>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA-COMPAÑIA-Organigrama*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://intranet.arus.com.co/compania/organigrama/>

(1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia.

(1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia.

(1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia.

Administración, R. d. (2016). *Plan de Mejora*.

Auditoría Interna. (2016). Medellín.

Carrera, C. C. (10 de 09 de 2008). *el-informe-coso*. Obtenido de gerencie.com.

Carrizosa, F. L. (24 de 10 de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño*. Medellín.

Carrizosa, F. L. (24 de 10 de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño*. Recuperado el 18 de 05 de 2017, de Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

Cedeño, V. (2014). *Plan de mejoras al proceso de practicas institucionales*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos103/plan-mejora-al-proceso-practicas-institucionales/plan-mejora-al-proceso-practicas-institucionales2.shtml>

Circular 014. (2009). Obtenido de Súper Intendencia Financiera de Colombia.

Circular 038 . (2009). Obtenido de Súper Intendencia Financiera de Colombia.

Circular 038. (2009). Medellín.

Código de Buen Gobierno. (2016). Medellín.

Colombia, C. P. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

Comunicaciones Integradas. (2016). Medellín.

Constitución Política de Colombia. (1991).

Constitución Política de Colombia. (1991).

Constitución Política de Colombia. (1991).

Constitución Política de Colombia. (1991).

Control Interno. (2016). Medellín.

Control y Modelo de Gobierno. (2016). Medellín.

Decreto 4327 . (2005). Obtenido de Súper Intendencia Financiera de Colombia.

Empresas. (31 de 10 de 2016). Grupo Sura le da vida a ARUS. *Dinero*, pág. 3.

Financiera, S. I. (2009). *Circular 038* . Obtenido de Súper Intendencia Financiera: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20147>

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investgación Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Gestión del Riesgo. (2016). Medellín.

- Gobierno, C. d. (2016). *DA0003-7_V7 CodigoBuenGobierno.pdf*. Obtenido de INTRANET/Gestiónprocesos/controlymodgobierno:
<https://drive.google.com/drive/search?q=DA0003>
- Guia Revisión de Gerencia. (2016). Medellín.
- Hernández, I. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de características-cualitativa-cuantitativa:
<https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa>
- INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 18001*. (s.f.). Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/OHSAS-18001>
- LONDOÑO, L. M. (2013). *CONTROL INTERNO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN*. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de repository.unimilitar.edu.co:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10069/2/AristizabalLondonoLeilaMarcela2013.pdf>
- Polit, R. N.-E. (2003). *Investigación de mercado-Diselo de cuestionario*.
- Roquet, D. R.-J. (2003). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 2017, de Zanadoria.com: http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Taylor, F. (1998). *Principios administración científica*. Obtenido de <http://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/>.
- ©copyright-ARUS. (05 de 01 de 2017). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Cadena de valor*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos:
<https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (01 de 2017). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental*. Obtenido de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos.
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Cadena de valor*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos:
<https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Cadena de valor*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/cadena-de-valor>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Derechos de decisión*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/derechos-de-decision>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Documentación-Producto*. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/estructura-documental-productos-1>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 27001*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-27001>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ITIL*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/itil>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 20000*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-20000>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y buenas prácticas-ISO 9001*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-9001>

©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA-COMPAÑIA-Organigrama*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://intranet.arus.com.co/compania/organigrama/>

(1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia.

(1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia.

(1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia.

Administración, R. d. (2016). *Plan de Mejora*.

Auditoría Interna. (2016). Medellín.

Carrera, C. C. (10 de 09 de 2008). *el-informe-coso*. Obtenido de gerencie.com.

Carrizosa, F. L. (24 de 10 de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño*. Medellín.

Carrizosa, F. L. (24 de 10 de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño*. Recuperado el 18 de 05 de 2017, de Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

Cedeño, V. (2014). *Plan de mejoras al proceso de practicas institucionales*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos103/plan-mejora-al-proceso-practicas-institucionales/plan-mejora-al-proceso-practicas-institucionales2.shtml>

Circular 014. (2009). Obtenido de Súper Intendencia Financiera de Colombia.

Circular 038 . (2009). Obtenido de Súper Intendencia Financiera de Colombia.

Circular 038. (2009). Medellín.

Código de Buen Gobierno. (2016). Medellín.

Colombia, C. P. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

Comunicaciones Integradas. (2016). Medellín.

Constitución Política de Colombia. (1991).

Constitución Política de Colombia. (1991).

- Constitución Política de Colombia.* (1991).
- Constitución Política de Colombia.* (1991).
- Control Interno. (2016). Medellín.
- Control y Modelo de Gobierno. (2016). Medellín.
- Decreto 4327.* (2005). Obtenido de Súper Intendencia Financiera de Colombia.
- Empresas. (31 de 10 de 2016). Grupo Sura le da vida a ARUS. *Dinero*, pág. 3.
- Financiera, S. I. (2009). *Circular 038*. Obtenido de Súper Intendencia Financiera:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20147>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gestión del Riesgo. (2016). Medellín.
- Gobierno, C. d. (2016). *DA0003-7_V7 CodigoBuenGobierno.pdf*. Obtenido de INTRANET/Gestiónprocesos/controlymodgobierno:
<https://drive.google.com/drive/search?q=DA0003>
- Guía Revisión de Gerencia. (2016). Medellín.
- Hernández, I. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de características-cualitativa-cuantitativa:
<https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa>
- INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 18001.* (s.f.). Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/OHSAS-18001>
- LONDOÑO, L. M. (2013). *CONTROL INTERNO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN*. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de [repository.unimilitar.edu.co: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10069/2/AristizabalLondonoLeilaMarcela2013.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10069/2/AristizabalLondonoLeilaMarcela2013.pdf)
- Polit, R. N.-E. (2003). *Investigación de mercado-Diselo de cuestionario*.
- Roquet, D. R.-J. (2003). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 2017, de Zanadoria.com: http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Taylor, F. (1998). *Principios administración científica*. Obtenido de <http://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/>.
- Varona, A. (2012). *spsofimatica*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/spsofimatica/ofimatica/microsoft-excel>
- Vera, L. F. (2007). *El Dato Científico y Matriz de Datos*.
- Varona, A. (2012). *spsofimatica*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/spsofimatica/ofimatica/microsoft-excel>
- Vera, L. F. (2007). *El Dato Científico y Matriz de Datos*.

- por Procesos: <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (01 de 2017). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental*. Obtenido de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos.
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Cadena de valor*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *Gestión por procesos-Nuestra gestión por procesos-Estructura documental*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos: <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/estructura-documental>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Cadena de valor*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/cadena-de-valor>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Derechos de decisión*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/procesos/derechos-de-decision>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Documentación-Producto*. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/estructura-documental-productos-1>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 27001*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-27001>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ITIL*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/itil>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 20000*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-20000>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA- Gestión por Procesos-Estándares y buenas prácticas-ISO 9001*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/iso-9001>
- ©copyright-ARUS. (s.f.). *INTRANET CORPORATIVA-COMPAÑIA-Organigrama*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://intranet.arus.com.co/compania/organigrama/>
- Administración, R. d. (2016). *Plan de Mejora*.
- Auditoría Interna. (2016). Medellín.
- Carrera, C. C. (10 de 09 de 2008). *el-informe-coso*. Obtenido de gerencie.com.
- Carrizosa, F. L. (24 de 10 de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño*. Medellín.

- Carrizosa, F. L. (24 de 10 de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño*. Recuperado el 18 de 05 de 2017, de Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
- Cedeño, V. (2014). *Plan de mejoras al proceso de practicas institucionales*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos103/plan-mejora-al-proceso-practicas-institucionales/plan-mejora-al-proceso-practicas-institucionales2.shtml>
- Circular 038. (2009). Medellín.
- Código de Buen Gobierno. (2016). Medellín.
- Comunicaciones Integradas. (2016). Medellín.
- Control Interno. (2016). Medellín.
- Control y Modelo de Gobierno. (2016). Medellín.
- Empresas. (31 de 10 de 2016). Grupo Sura le da vida a ARUS. *Dinero*, pág. 3.
- Financiera, S. I. (2009). *Circular 038* . Obtenido de Súper Intendencia Financiera: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20147>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investgación Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gestión del Riesgo. (2016). Medellín.
- Gobierno, C. d. (2016). *DA0003-7_V7 CodigoBuenGobierno.pdf*. Obtenido de INTRANET/Gestiónprocesos/controlmodgobierno: <https://drive.google.com/drive/search?q=DA0003>
- Guia Revisión de Gerencia. (2016). Medellín.
- Hernández, I. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de características-cualitativa-cuantitativa: <https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa>
- INTRANET CORPORATIVA- *Gestión por Procesos-Estándares y Buenas Prácticas-ISO 18001*. (s.f.). Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/a/compuredes.com.co/procesos/modelo-procesos/OHSAS-18001>
- LONDOÑO, L. M. (2013). *CONTROL INTERNO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN*. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de repository.unimilitar.edu.co: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10069/2/AristizabalLondonoLeilaMarcela2013.pdf>
- Polit, R. N.-E. (2003). *Investigación de mercado-Diselo de cuestionario*.
- Roquet, D. R.-J. (2003). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 2017, de Zanadoria.com: http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Varona, A. (2012). *spsofimatica*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/spsofimatica/ofimatica/microsoft-excel>
- Vera, L. F. (2007). *El Dato Científico y Matriz de Datos*.