

# Propuesta de un modelo de control interno para la Universidad De La Salle, Colombia

HORTA PEREZ NICOLAS, OTÁLORA CALDERÓN SEBASTIÁN CAMILO

**Resumen**— La investigación tiene como objetivo determinar un modelo de control interno para la universidad de la Salle a partir del marco integrado de control interno del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), para orientar las decisiones institucionales hacia el desarrollo de los principios de autoregulación, autogestión y autocontrol. La metodología se desarrolló en dos etapas, en la primera parte se realizó la revisión de antecedentes, modelos y estándares de referencia, también se diseñaron, validaron y aplicaron los instrumentos de recolección de información a directivos y a personal académico y administrativo. En la segunda etapa se diseñó la estructura del modelo, se definió el alcance de los componentes, elementos del modelo y se definieron los protocolos para su implementación. Para finalizar, se validó el modelo con la Oficina de Control Interno y se desarrolló una herramienta para evaluar su madurez en el tiempo.

## I. INTRODUCCIÓN

La Universidad de la Salle es una institución privada católica, fundada y administrada por la congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas también conocidos como Hermanos de la Salle. La institución nació con una misión enfocada expresamente hacia la responsabilidad social, por tanto, su identidad como institución de educación superior busca promover el desarrollo humano integral y sustentable a través de su quehacer académico, investigativo, administrativo y social [1]. El planteamiento de formalizar un modelo de control interno para la Universidad busca generar mecanismos que apoyen a la gestión institucional en las apuestas de crecimiento y consolidación de la calidad en sus diferentes ámbitos.

Los Modelos de Control Interno son estructuras que crean un apoyo para la evaluación y seguimiento a la gestión operativa de las organizaciones, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales para su funcionamiento. Estos modelos son referentes para asegurar una correcta gestión con el fin de mitigar los riesgos que pueden afectar su desempeño.

Estos modelos nacen como respuesta a los escándalos financieros de grandes corporaciones bajo la Ley Sarbanes-Oxley y buscan monitorizar a las empresas evitando que las mismas sean alteradas de manera dudosa, su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo a los inversionistas. En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo

el nombre de Committee of Sponsoring Organization (COSO), con el objetivo de establecer los fundamentos de control dentro de las organizaciones con el fin de dar cumplimiento a las directrices planteadas para la mitigación del riesgo financiero. Por tanto, un sistema de control interno mejora potencialmente los procesos de monitoreo e informes de una empresa, así como también garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones. De esta manera, el control interno puede juzgarse como efectivo cuando los directivos y la gerencia tienen garantías razonables de que comprenden en qué medida se están logrando los objetivos operacionales de la entidad, los estados financieros publicados se están preparando de manera confiable y se están cumpliendo las leyes y regulaciones aplicables. Por lo tanto, la efectividad del control interno se define en términos de las percepciones de la administración de qué tan bien se cumplen estos tres objetivos de control interno[3].

Los sistemas de control han evolucionado a lo largo de los años y se ha centrado en la provisión de información más formal y financieramente cuantificable para ayudar a la toma de decisiones que abarque la información de una manera más amplia, esta incluye información externa relacionada con mercados, clientes, competidores, información no financiera relacionada con procesos de producción, información predictiva y una amplia gama de mecanismos de apoyo a la decisión, y controles informales personales y sociales. Convencionalmente, los sistemas de control se perciben como herramientas pasivas que proporcionan información para ayudar a los gerentes. Sin embargo, los enfoques que siguen una orientación sociológica consideran que los sistemas de control son más activos y les proporcionan a los individuos el poder para lograr sus propios fines.[3].

## II. CONCEPTOS BÁSICOS

En el ámbito de control interno, se presentan elementos asociados que es necesario distinguir, según la ISO 9000 un sistema de control de gestión es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos [5], COSO define los modelos de control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos [6], también se puede ver

Nicolas Horta Perez y Sebastián Camilo Otalora Calderón que pertenecen a el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de la Salle Colombia, el proyecto se realizó en el semillero de investigación y gestión de proyectos SIGEP (Email: [nhorta16@unisalle.edu.co](mailto:nhorta16@unisalle.edu.co) y [sotalora58@unisalle.edu.co](mailto:sotalora58@unisalle.edu.co)). El proyecto fue asesorado por el ingeniero Juan Pablo Zamora Aguas (Email: [jpzamoraa@unisalle.edu.co](mailto:jpzamoraa@unisalle.edu.co))

Los autores agradecen a los directivos de la institución por brindarnos un espacio y compartimos su amplia experiencia en especial a la Doctora Angela María Franky Castiblanco y el Ingeniero Juan Andrés Ospina Cruz por la ayuda que nos brindaron en el desarrollo del proyecto la cual fue sumamente enriquecedora, también queremos agradecer a nuestro tutor el Ingeniero Juan Pablo Zamora Aguas por sus profundos esfuerzos y el tiempo que nos dedicó en las diferentes etapas del proyecto para su correcto desarrollo

el control interno como lo plantea el autor Barros como los objetivos que buscan la potenciación de la operatividad dentro de las organizaciones, junto con un incremento de la capacidad con la que se gestiona tanto interna como externamente en las diversas situaciones, además de la identificación de irregularidades y falencias dentro del sistema [7].

De esta manera se busca gestionar el riesgo organizacional, el cual lo define COSO como la gestión que busca proporcionar una forma efectiva para que la gerencia cumpla su función, sabiendo que la organización está en sintonía con los riesgos que pueden impactar la estrategia y está efectuando una buena administración, puesto que la aplicación de la gestión de riesgos empresariales ayuda a crear confianza e inculca confianza en partes interesadas en el entorno actual, lo que exige un mayor escrutinio sobre cómo se aborda el riesgo y cómo se gestiona activamente estos riesgos. [8], la norma ISO 31000 define el término de riesgo como “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”[10], en el cual, aclara que el riesgo no siempre determina un factor negativo, sino que implica un efecto positivo, negativo o ambos, por ello, se relaciona el efecto o impacto que el riesgo genere con la probabilidad de que ocurra. El instituto de auditores internos de Colombia (IIA) define la auditoría interna como “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático, para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. [10].

La importancia del desarrollo profesional de la actividad de control interno dentro de cualquier tipo de organización, según el instituto de auditores internos (IIA) es el establecimiento de una actividad profesional de auditoría interna debe ser un requisito de gobierno para todas las organizaciones. Esto no solo es importante para las organizaciones grandes y medianas, sino que también puede ser igual de importante para las entidades más pequeñas, ya que pueden enfrentar entornos igualmente complejos con una estructura organizativa menos formal y robusta para garantizar la eficacia de sus procesos de gestión de riesgos[11].

Por tanto, el modelo de control interno se entiende como un sistema integral de gestión de riesgos, que se desarrolla e implementa en las organizaciones y que requieren ser integrados exitosamente en un análisis, en una gestión y en la tecnología. Enterprise Risk Management (ERM) es el sistema más ampliamente divulgado e implantado en una gran variedad de sectores y organizaciones empresariales, proporcionando un marco para su gestión, que normalmente incluye identificar eventos o circunstancias relevantes a los objetivos de la organización, evaluándolos, y determinando una estrategia de respuesta y el correspondiente seguimiento de su evolución[11].

A partir de esta idea, los modelos de control interno tienen una contribución notable en la gestión debido a que proporcionan una mirada global e integral del desarrollo de los procesos que permiten evaluar, identificar, seguir y tomar decisiones sobre los posibles comportamientos que se pueden presentar en el sistema.

COSO dentro de su estructura plantea 5 elementos los cuales se desglosan como primera base en el ambiente de control,

siendo este la columna vertebral de los demás componentes fundamentado la estructura general y la cultura deseada en la organización, la evaluación de los riesgos busca identificar y analizar los riesgos que pueden afectar la realización de los objetivos de los objetivos, las actividades de control busca estructurar los procesos y procedimientos asegurando que se tomen las medidas necesarias para la mitigación de los riesgos, el componente de información y comunicación busca producir informes que contentan la información operativa, financiera y datos que sean relevantes para las partes interesadas tanto interna y externa y el ultimo componente son las actividades de monitoreo el cual plantea el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, busca crear una supervisión y llevar continuamente controles para darle seguimiento a todo el modelo, estos componentes se subdividen en 17 principios, los cuales apuntan a la gestión eficiente para la implementación interrelacionada de los componentes y objetos de las organizaciones. Por tanto, el control interno es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos [6],[11].

La versatilidad y adaptabilidad de un modelo de control interno a cualquier tipo de organización, nos permite tener la posibilidad de incluir estos modelos dentro de la búsqueda del desarrollo industrial, económico y social. Lo que impulsa a que las organizaciones fomenten sus actividades dentro de un marco integrado, el cual, será una guía que contribuirá al desarrollo de mejores prácticas en cuanto la gestión organizacional y la mitigación de los riesgos que allí se presentan.

Dado que el enfoque de este proyecto estará centrado en el modelo de control interno para una institución de educación superior, es necesario plantear unos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales enfatizar la interpretación de control interno.

### III. METODOLOGÍA PROPUESTA

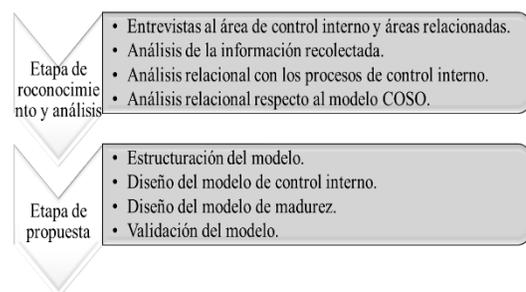


Figura 1. Metodología propuesta para el modelo de control interno

Dentro de la metodología propuesta se clasificaron dos etapas principales, la primera como una etapa de recolección de información y la segunda como una etapa de análisis de resultados.

Siguiendo la metodología anteriormente planteada, se definieron unas encuestas semiestructuras para la recolección de información que fueron realizadas a los diferentes directivos de la institución, con el fin de conocer la percepción y su definición de control interno.

**Etapas de reconocimiento y análisis de información**

En esta primera etapa se definieron diferentes aspectos de lo que sería el desarrollo del proyecto del modelo de control interno, para lo cual se realizó una contextualización de la Universidad en relación con sus lineamientos, políticas y procesos sobre los aspectos relacionados con el control interno en la institución. En esta etapa se revisaron los antecedentes de modelos de control interno nacionales e internacionales y sus aplicaciones en diferentes entornos organizacionales, los cuales sirvieron como puntos de referencia para el desarrollo del proyecto, con el fin de generar una conceptualización de la información.

**a) Análisis de entrevistas**

Se realizó la recolección de la información por medio de entrevistas con el fin de desarrollar un análisis de la información por medio de un análisis cualitativo con un total de 11 entrevistas y a partir de estas se establecieron unas unidades de análisis, las cuales tenían una relación correspondiente con el enfoque de la pregunta y los tipos de respuesta concordantes con el fin de establecer códigos fonológicos morfémicos de las palabras para clasificarlos[12],[12], de allí se obtuvieron relaciones entre las diferentes respuestas y se identificaron las ideas principales de respuestas relacionadas, obteniendo de esta manera coincidencias y opiniones compartidas entre los entrevistados sobre las funciones de control interno.

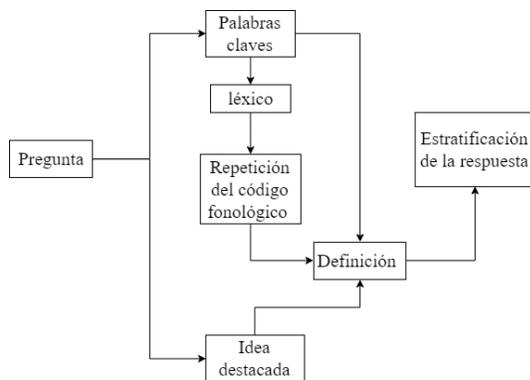


Figura 1. Estructura para el análisis de la información recolectada.

En la figura II, se resalta la metodología empleada para la ordenación de la información, a partir de esta clasificación se realiza el análisis con respecto a los resultados de cada uno de los directivos para cuantificar esta información y de este modo conocer las coincidencias que consideran relevantes los colaboradores de la universidad.

Siguidamente por tipo de pregunta se realizaron gráficas de los resultados de las encuestas, las cuales contienen la

información recolectada de forma categórica y se condensó la información relevante de la siguiente manera.

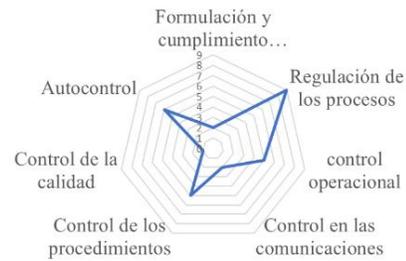


Figura 2. Relación estructura de análisis con resultados de una entrevista

La figura III corresponde a la una de las preguntas planteadas a los directivos, la cual fue enfocada hacia el primer componente del modelo COSO 2013, para este caso es el ambiente de control, la respuesta de los entrevistados denota que tuvo mayor relación, peso y relevancia entre la información recolectada es la regulación de los procesos, es una de las formas en que principalmente se describe lo que es la función de control interno dentro de una institución de educación superior, refiriéndose a la perspectiva de cómo se ajustan las pautas o normas y los conjuntos o actos que se desarrollan dentro de la institución, teniendo el mismo nivel de importancia el control operacional y el autocontrol, de esta forma los directivos consideran la función de la organización cómo un estado de regulación y mejora continua, dado que internamente se tendrá la potestad de organizar los diferentes procesos y controles de acuerdo con la conveniencia de las oficinas que la Universidad de la Salle considere necesaria dentro de sus procesos y protocolos administrativos.

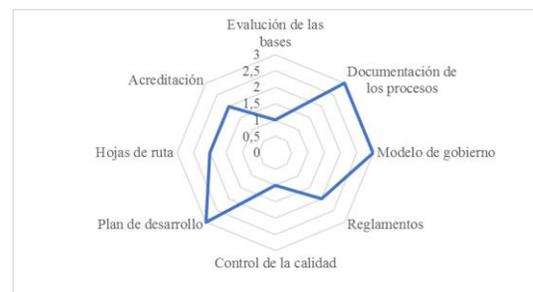


Figura 4. Relación estructura de análisis con resultados de una entrevista.

La figura IV corresponde a una de las preguntas planteadas a los directivos, la cual fue enfocada hacia el tercer componente del modelo COSO 2013, para este caso es las actividades de control, se observó que tuvo mayor relación de peso y relevancia entre la información recolectada y la documentación de los procesos que se llevan a cabo dentro de la universidad, esto con el fin de informar y soportar todas las actividades que se desarrollan en cada área siguiendo el plan de institucional.

### Análisis de la información

Se procedió a desarrollar un análisis de la información obtenida por medio de un análisis cualitativo, en la cual se establecieron unas unidades de análisis, siguiendo este punto de vista del autor DiCicco se busca estructurar la información de la entrevista a profundidad alrededor de temáticas relevantes para el proyecto[14], de allí se obtuvieron relaciones entre las diferentes respuestas y se pudieron identificar ideas principales relacionadas para mantener la validez de la información[15], obteniendo de esta manera coincidencias y opiniones compartidas entre los entrevistados sobre las funciones de control interno.

#### b) Análisis relacional Control Interno

A partir de la información recolectada anteriormente, se procedió a realizar un análisis relacional de las percepciones obtenidas por parte de los entrevistados con la función y una revisión en la literatura sobre los casos de implementación del modelo COSO en los distintos escenarios como en lo es en las universidades públicas y privadas, un punto de enfoque lo plantea el autor Rong el cual examina la relación de los controles realizados por estos modelos la eficiencia de los mismo los cuales arrojaron resultados positivos[16], también es un referente el análisis de los sistemas de la gestión y la relación de las herramientas usadas para la dirección estratégica universitarias dado que es un punto clave para establecer los desafíos futuras y el control de los riesgos dentro de los sistemas de gestión [17],[18] de esta forma buscamos estructurar una relación con las necesidades de la Universidad de la Salle con los procesos con el fin de monitorear los hallazgos que arrojaron las entrevistas y el estudio del modelo de control interno COSO, para ello el autor Roussy destaca varias técnicas consideradas como líneas de defensa como un mecanismo de efectividad para mantener el sistema de gobierno dentro de las organizaciones acorde con los son los requisitos que demanda las auditorías internas[19], a partir de esta información se verificó el impacto y la percepción la oficina de control interno, para así empezar a desarrollar un respectivo diagnóstico de la situación actual del control interno dentro de la institución.

#### c) Análisis relacional Modelo COSO

Se desarrolló el análisis relacional respecto a las funciones de la oficina de control interno y el marco integrado de Control Interno COSO 2013, para lo cual se realizó un estudio de los procesos actuales de la institución y la estructura organizacional de la Universidad, buscando cumplir con los requerimientos planteados por COSO. El autor Gaitán plantea que la administración de cualquier entidad, ya sea por su grupo directivo y por el resto del personal, debe estar diseñado específicamente para proporcionarles una seguridad razonable [20].

### Etapa de propuesta

Siguiendo el desarrollo del proyecto se plantearon las etapas para dar finalización a este, la primera parte comprende la definición como tal del modelo para la Universidad de la Salle a la luz de la estructura que plantea COSO, y seguidamente se realiza un diagnóstico inicial para observar el nivel en el cual

está la Universidad de la Salle por medio de un modelo de madurez.

- a) **Estructura modelo para la Universidad de la Salle**  
Para el componente del ambiente de control se dejaron los factores sin ninguna modificación en su estructura, pero se plantearon algunas propuestas que buscan dar mayor soporte a todos los componentes del modelo.

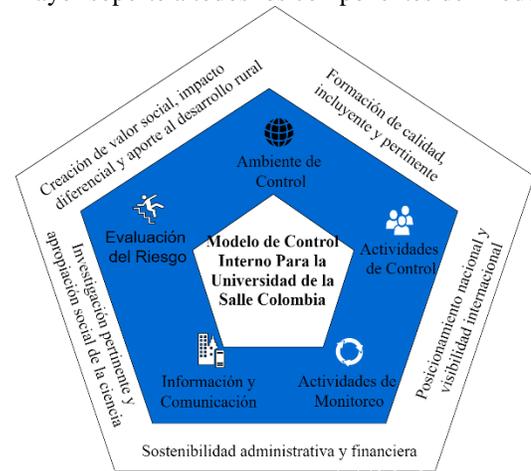


Figura 5. Estructura modelo control interno Universidad de la Salle.

Abordando la estructura del modelo de COSO y siguiendo la estructura planteada en el modelo propuesto por la universidad de la Salle que dejó el análisis de la etapa de reconocimiento y análisis de la información, se estableció la Figura V teniendo en cuenta los pilares planteados por la institución como ejes, siendo estos las principales guías de desarrollo para dar cumplimiento proyecto educativo universitario Lasallista (PEUL) y de esta forma se incorporó todas la actividades que realiza la institución con lo estipula COSO, estructurándolo y anexándolo a los hallazgos encontrados en la primera etapa del proyecto mediante la metodología planteada para el análisis cualitativo de contenido [21].

Siguiendo lo expuesto en el planteamiento del modelo de control se evaluó los requisitos que plantea COSO, así mismo, se desarrolla el componente de evaluación de los riesgos, el cual se reestructuró los puntos de enfoque, de tal manera que se ajuste a las metodologías de la institución y sea de fácil comprensión e implementación. Se busca categorizar los objetivos y dividirlos en operaciones, de información financiera y de cumplimiento legal[22], seguidamente se define el alcance con el fin de tener objetivos medibles y trazables sin dejar de lado las observaciones que plantea el modelo COSO.

El componente de actividades de monitoreo se planteó lo estipulado con la definición en el componente de evaluación del riesgo y a partir de esto, establecer las bases de evaluación para la definición de las políticas y procedimientos operativos e informáticos que permitan crear revisiones periódicas en el futuro con el fin de mantener actualizados los controles.

El componente de información y comunicación, que actualmente es más crítico en la evaluación del modelo y de acuerdo con el marco de referencia, se sugiere

integrarlo de tal manera que se clasifiquen los puntos de enfoque que se condensaron en tres partes principalmente, el manejo de los sistemas y el gobierno de la información, la clasificación del información interna y externa, por último, los medios de difusión de la información y comunicación[23].

El último componente de actividades de monitoreo se lleva a cabo el seguimiento y se determinan las pautas para realizar la evaluación a todo el modelo. Se busca con este componente evitar fallas en la implementación de las operaciones y garantizar que se toman decisiones que responden a correcta implementación y mantenimiento.

#### b) Estructura modelo de madurez

Para la realización de una seguimiento adecuado del modelo de control interno presentado anteriormente se proporciona el primer paso para un proceso de cambio potencial, para ello se representa mediante un modelo de madurez, el cual, abarca a todas las partes interesadas y genera un enfoque visual adoptado que contiene una serie de indicadores los cuales buscan evaluar el estado de los componentes [25],[25].

La escala de madurez adaptada de indicador de madurez del modelo MECI, la cual permite identificar el estado de desarrollo y fortalecimiento de los componentes del Modelo Estándar de Control Interno [27].

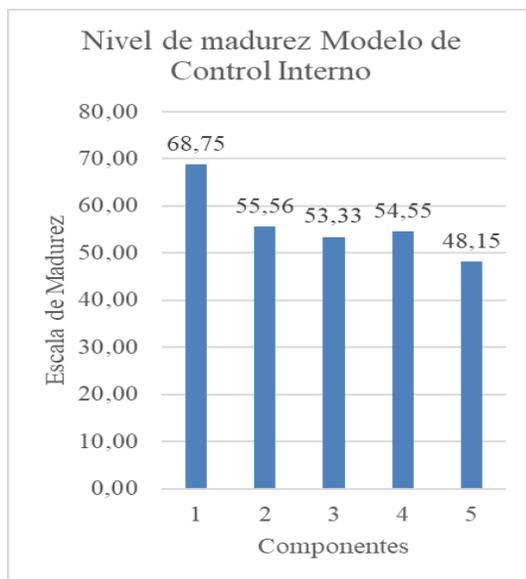


Figura 6. Nivel de madurez de la Universidad de la Salle

De la figura VI podemos observar el estado actual de la institución teniendo en cuenta los factores anteriormente mostrados, entre los cuales podemos inferir que se encuentra en un nivel intermedio en los componentes del dos al componente cuatro y solo en un nivel satisfactorio en el componente de ambiente de control.

#### IV. CONCLUSIONES

La propuesta del modelo de control interno para la Universidad de la Salle hace parte de la revisión de modelos internacionales

que son reconocidos y ampliamente utilizados en diferentes contextos empresariales.

El modelo de control interno para la universidad de la Salle se fundamentó en el “marco integrado de control interno COSO 2013”, el cual, permitirá integrar de forma eficiente los procesos de control, teniendo en cuenta el contexto y necesidades de la institución.

Se presenta la relación de aportes que se tienen en la literatura sobre aplicaciones de control interno en otros contextos. De esta revisión, se concluye que, en el contexto de la Universidad de la Salle, se presenta una oportunidad de divulgar experiencias en el control de la gestión y de la implementación y madurez de modelos de control interno.

Se definió y construyó la metodología para la revisión y validación del cumplimiento de cada uno de los componentes. En total se evaluaron 80 requerimientos del modelo, los cuales fueron documentados en los formatos de la herramienta de validación. Su evaluación, hace parte del análisis integral sobre el estado actual del control interno en la universidad y se constituye como una herramienta fundamental que permitió plantear las recomendaciones de implementación, acorde a los requerimientos del modelo.

#### REFERENCIAS

- [1] Universidad de La Salle, *Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL)*. p. 18. 2007.
- [2] A. Jokipii, “Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, vol. 14, no. 2, pp.115-144. 2010.
- [3] A contingency theory based analysis,” *J. Manag. Gov.*, vol. 14, no. 2, pp. 115–144, May 2010.
- [4] R. H. Chenhall, “Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future,” *Accounting, Organ. Soc.*, vol. 28, no. 2–3, pp. 127–168, Feb. 2003.
- [5] ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, NTC- ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario., Bogotá D.C., 2015.
- [6] COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission *Internal Control-Integrated Framework Executive Summary*. 2013.
- [7] R. H. Barros, “Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el control interno,” *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, vol. 25, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, pp. 61–70, 2015.
- [8] COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “Enterprise Risk Management Integrating with strategy and performance,” 2017.
- [9] ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, NTC- ISO 31000 Gestión del Riesgo, Bogotá D.C., 2011.
- [10] IIA Instituto de Auditores Interno de Colombia, “Declaración de posición del IIA sobre alternativas de obtención de recursos para la función de auditoría interna.” p. 14. Dic. 2008.
- [11] IIA - institute of internal auditors “*IIA position paper: The three lines of defense in effective risk management and control*” Jan. 2013. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management - Integrated*, vol. 3. 2004.
- [12] W. J. Levelt, “Spoken word production: a theory of lexical access.,” *Proc. Natl. Acad. Sci. U. S. A.*, vol. 98, no. 23, pp. 13464–71, Nov. 2001.
- [13] G. S. Dell, F. Chang, and Z. M. Griffin, “Connectionist Models of Language Production: Lexical Access and Grammatical Encoding,” *Cogn. Sci.*, vol. 23, no. 4, pp. 517–542, Oct. 1999.
- [14] B. DiCicco-Bloom and B. F. Crabtree, “The qualitative research interview,” *Med. Educ.*, vol. 40, no. 4, pp. 314–321, Apr. 2006.
- [15] J. Brannen, “Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process,” *Int. J. Soc. Res. Methodol.*, vol. 8, n° 3, pp. 173-184, 2005.

- [16] R.-R. Duh, K.-T. Chen, R.-C. Lin, and L.-C. Kuo, "Do internal controls improve operating efficiency o universities?," *Ann. Oper. Res.*, vol. 221, no. 1, pp. 17-195, Oct. 2014.
- [17] X. Llinàs-Audet, M. Giroto, and F. S. Parellada, "La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas," *Revista de Educacion*, vol. 355, no. 355. Servicio de Publicaciones del Ministerio de Educación Nacional, pp. 33-54, 01-Aug-2011.
- [18] E. González-Cruz, G. Hernández-Pérez, M. de J. Fernández-Clúa, and S. F. Padrón-Soroa, "Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios," *Ingeniería Industrial*, vol 36, no. 2, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. pp. 151-162, 2015.
- [19] M. Roussy and M. Rodrigue, "Internal Audit: Is the 'Third Line of Defense' Effective as a Form of Governance? An Exploratory Study of the Impression Management Techniques Chief Audit Executives Use in Their Annual Accountability to the Audit Committee," *J. Bus. Ethics*, vol. 151, no. 3, pp. 853-869, Sep. 2018.
- [20] R. Estupiñan Gaitán, *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*, Ecoe Ediciones, 2015.
- [21] P. Cáceres, "Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable," *P sicoperspectivas*, vol. 2, no. 1, pp. 53-82, 2008.
- [22] C. A. Beltrán Rodríguez and J. A. Murcia Pamplona, "MÉTODOS PARA IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN COLOMBIA," *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la información*, vol. 3, no. 6, pp. 29-38, Jul. 2016.
- [23] J. A. Holton, "The grounded theory review," *grounded Theory Rev.*, vol. 9, no. 1, pp. 20-40, 2010.
- [24] S. Marshall, "Change, technology and higher education: Are universities capable of organisational change?," *ALT-J: Research in Learning Technology*, vol. 18, no 3, pp. 179-192, Nov. 2010.
- [25] C. Demir and İ. Kocabaş, "Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations," *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, vol. 9, pp. 1641-1645, 2010.
- [26] Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, "Interpretación Resultados Evaluación MECI Vigencia 2015. Bogotá., 2015