

ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO DEL PARAGUAY - MECIP: 2015 RESPECTO A LA GESTION DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DENTRO DEL MINISTERIO DE HACIENDA

Vázquez Escobar Mirna Soledad
Universidad de la Integración de las Américas.
Escuela de Postgrados. Maestría en Gestión Pública
Asunción, Paraguay
e-mail: solvazes@gmail.com

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es diseñar estrategias para la mejora en la implementación de los requisitos mínimos de la norma MECIP: 2015, respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de la Información en el Ministerio de Hacienda. La investigación fue realizada entre los meses de agosto y setiembre del año 2019, en la Dirección de Modernización e Innovación del Ministerio de Hacienda. Es un estudio descriptivo y de corte transversal, con enfoque cualitativo. Con respecto a los resultados, se obtiene el nivel de madurez de la implementación de los requisitos mínimos equivalente a un nivel inicial, con una valoración de 1.95, donde el componente control de la planificación obtiene la valoración más baja, y en contrapartida el control para la mejora obtiene la mayor valoración y por tanto, el mayor nivel de madurez. Además, teniendo en cuenta los factores a favor y en contra estudiados se concluye la investigación con las estrategias de mejora que se deberían implementar, destacando primordialmente aquellas acciones que puedan propiciar un mejor ambiente de control, para luego aplicar los pasos establecidos para la mejora en los procesos de Gestión de Tecnología de la Información.

Palabras claves: control interno, proceso, mejora continua, tecnología de la información.

ABSTRACT

The main objective of the research is to design strategies to improve the minimal requirements in the MECIP 2015 rules, regarding the "Information Technology Services Management of Ministerio de Hacienda". The research was done between august and september 2019, at the "Dirección de Modernización del Ministerio de Hacienda". It is a descriptive and cross-sectional study with a qualitative approach. Regarding about the results, the maturity level is obtained with the minimum requirements with a valuation of 1.95, where the planning control componet obtains the lowest valuation, and on the other hand the improvement control obtains the highest valuation and therefore the higher maturity level. In addition taking into account the pros and cons about the studied factors the investigation is concluded with the improvements strategies that should be implemented, primarily hightlighting those actions that can be promote a better control environment, then apply the established steps to the improvements in the process "Information Technology Management".

Key words: internal control, process, continous improvements, information technology

1. INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como marco de referencia la implementación del sistema de control interno en una Entidad del Estado Paraguayo, además, la motivación por tratar este tema surge a raíz de lo complejo de su implementación en grandes estructuras organizacionales, como lo constituye el Ministerio de Hacienda. En concreto, el estudio buscó la identificación de estrategias que permitan la mejora en la implementación del MECIP: 2015, de manera puntual en cuanto a la Gestión de Servicios de Tecnología de información refiere.

Así también, para el efecto, se tomó como eje conductor la matriz de nivel de madurez propuesto por la Contraloría General de la República, y aprobado recientemente, por lo que a la fecha no aún no es posible contar con estudios similares acerca del mismo.

En cuanto a las principales variables de estudio, se pueden citar 3: el control interno; que se presenta como un aliado en las organizaciones, proporcionando elementos que permiten establecer un grado razonable de seguridad en cuanto a la consecución de los objetivos trazados, por otra parte la mejora continua; traducida en acciones para optimizar continuamente el sistema de control interno, y eliminar o minimizar las causas reales o potenciales de las debilidades detectadas y finalmente los servicios de tecnología de información; visto como un conjunto de herramientas, aplicaciones o procesos, que permiten dar soporte a los negocios de la organización.

Por todo lo expuesto, el resultado de la investigación reviste su principal relevancia e impacto social en cuanto que, una gestión eficiente de los recursos administrados por el Estado se vincula con la firme orientación puesto en los resultados que busca la ciudadanía.

Objetivo General

- Determinar estrategias que permitan mejorar el grado de cumplimiento de la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015 respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de Información dentro del Ministerio de Hacienda.

Objetivos Específicos

- Identificar los requisitos que deben cumplir los procesos según lo establecido en la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015.
- Describir la situación actual en cuanto al cumplimiento de lo establecido en la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del Modelo Estándar de Control Interno Del Paraguay – MECIP: 2015 respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de información dentro del Ministerio de Hacienda.
- Describir los factores que dificultan el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015 respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de Información dentro del Ministerio de Hacienda.
- Exponer los factores que favorecen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015

respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de Información dentro del Ministerio de Hacienda.

- Identificar las buenas prácticas internacionales que podrían contribuir a la mejora en la implementación de la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015 respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de información dentro del Ministerio de Hacienda.

La presente investigación reviste de importancia por el hecho de que la metodología desarrollada se constituye en un precedente valioso para estudios futuros que puedan precisar del análisis, diagnóstico y elaboración de propuestas de mejora respecto a otro tipo de procesos, sean estos llevados a cabo dentro de la misma Institución o fuera de ella.

En consonancia con el punto anterior, es importante señalar que en las bibliotecas virtuales consultadas no se hallaron evidencias de estudios que guarden similitud directa con el tema planteado por lo que, desde el punto de vista de su originalidad, la investigación constituye un aporte valioso como fuente de conocimiento y de aplicación práctica para la gestión administrativa de las instituciones.

Así pues, con la implementación efectiva de las acciones o estrategias de mejora, en lo que respecta a la Gestión de los servicios de TI, las áreas técnicas especializadas se fortalecerán y a su vez, los usuarios demandantes de servicios de TI de calidad, y la ciudadanía misma, se verán beneficiados de manera directa e indirecta.

En definitiva, la mejora en la implementación del MECIP propiciará una gestión administrativa de Estado más íntegra, eficaz y transparente, contribuyendo también al propósito establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2030, de alcanzar una Gestión pública eficiente y transparente, orientada a resultados para la ciudadanía.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación respondió al tipo descriptivo y transversal, basado en un diseño no experimental, de enfoque cualitativo. Como unidad de análisis fueron tomados todos los documentos oficiales de la institución y la opinión de expertos en materia de procesos y de Tecnología de Información.

El área de estudio se centró en la Dirección de Modernización e Innovación, siendo el período de recolección de información los meses comprendidos entre agosto y setiembre de 2019.

Así también, como técnicas de recolección de datos fueron utilizadas la entrevista y el análisis documental, siguiendo como procedimiento los pasos siguientes: revisión bibliográfica; desarrollo de la introducción y marco teórico; revisión documental y realización de entrevistas a expertos; interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones y finalmente, elaboración de la bibliografía definitiva.

3. RESULTADOS

Los resultados se agruparon teniendo en cuenta la clasificación de la norma en cinco principales componentes: ambiente de control, control de la planificación, de la implementación, de la evaluación y de la mejora. En primer lugar se encontró que son 44 los requisitos mínimos requeridos para dar fiel cumplimiento a los procesos. Entre estos requisitos destacan, el conocimiento de la Alta Dirección sobre gestión por proceso y gestión de riesgos, el contar con un mapa de procesos institucional, fichas o caracterización de procesos, normogramas, metodologías para la gestión de riesgos, necesidad de análisis del contexto, la identificación y tratamiento de riesgos, contar con versiones revisadas y superadas del mapa de procesos institucional, del análisis de los riesgos, de las políticas existentes y metodologías en gral., definición de políticas operacionales, de actividades de socialización, definición y uso de procedimientos, de legajo de funcionarios, instrumentos para la aplicación de evaluaciones de desempeño, planes anuales de capacitación, realización de entrevistas a funcionarios, definición de una metodología para la gestión de documentos, para la definición de niveles de aprobación de documentos, indicadores, planes de mejora, etc.

En relación a la situación actual de cumplimiento, respecto a la Gestión de Tecnología de información en el Ministerio de Hacienda, se encontró que esta se halla en un nivel de madurez inicial, equivalente a 1.95 puntos, siendo los principales elementos en falta: la ficha o caracterización de sus procesos, la falta de un análisis integral del contexto, la inexistencia de políticas operacionales, la falta de entrevistas a los funcionarios del área estudiado, y la falta de una metodología para la gestión de documentos. Así también, se observa que pese a contar con cierto

tratamiento, resultan aun ineficientes los siguientes elementos: conocimiento de la alta dirección sobre gestión por proceso y gestión de riesgos, normograma de las área se TI, identificación y tratamiento de sus riesgos, versiones revisadas y superadas del MPI en cuanto a los procesos de TI, riesgos, políticas y metodologías en gral., las actividades de socialización, la definición de procedimientos, la ejecución de la evaluación de desempeño, del Plan Anual de Capacitación, la definición de indicadores, y de planes de mejora. En contrapartida, destaca el fiel cumplimiento de los elementos siguientes: Mapa de Proceso institucional y metodología para la Gestión de riesgos, además de la definición de niveles de aprobación de documentos y la gestión del legajo de funcionarios.

Respecto a los factores que dificultan el cumplimiento de la norma de requisitos mínimos se encuentran los siguientes: políticas escritas que no se perciben, códigos convertidos en letra muerta, documentos sin suficiente difusión ni lectura, planes directivos poco conocidos, análisis de contexto realizado solo a nivel institucional, estructura y tareas realizadas con enfoque funcional y no de proceso, áreas de TI sin una instancia de coordinación gral., manual de organización, cargos y funciones solo hasta nivel de jefaturas, escasa gestión de riesgos, procedimientos no estandarizados, alta rotación y falta de personal, recorte presupuestario para capacitación, control de documentos no sistematizados, agentes de cambios sin el perfil adecuado, falta de sistematización en el proceso de recolección de evidencias, escasa gestión de indicadores, auditorías de calidad ineficientes, poca transparencia en la comunicación de planes de mejora, planes de Mejora mayormente reactivos y no proactivos, incumplimiento de los lineamientos emitidos por la unidad rectora institucional.

En contrapartida, existen factores que favorecen el cumplimiento de la norma de requisitos mínimos y son los siguientes: el compromiso de la Máxima autoridad respecto al control interno, existencia de políticas y códigos documentados y aprobados, documentos como son el código de ética y buen gobierno elaborados de manera participativa, desarrollo vigente de una aplicación para la sistematización del Sistema de Control Interno, estructuras de TI mejoradas, mapa de riesgos elaborado aprox. en un 50% a nivel institucional, procedimientos documentos, creación reciente de la Dirección de Comunicación, aprobación del nuevo manual de comunicación, sistemas y canales de información adecuados, funcionarios técnicos y profesionales muy bien preparados, auditorías que promueven la mejora continua, marco regulado por mejores prácticas internacionales, auditores profesionales, planes de auditoría ejecutados satisfactoriamente, existencia de una metodología para la gestión de acciones de mejora, auditorías internas ejecutadas periódicamente, además de una sobresaliente calificación otorgada a la institución por los órganos de control correspondientes.

Con referencia a las buenas prácticas internacionales para la mejora en la implementación de la norma de requisitos mínimos se identificaron cuatro recomendaciones: el Cobit en su versión 5, el COSO, además de la aplicación del benchmarking, conociendo las mejores prácticas realizadas en el país precursor del modelo MECI, Colombia, a través del SENA – Servicio Nacional de aprendizaje.

Por último, y en atención a los puntos mencionados precedentemente, cabe mencionar las estrategias encontradas para la mejora en la implementación de la norma de requisitos mínimos, que son: la revisión y ajuste del código de Ética, del protocolo de buen gobierno y de las políticas de talento humano – con inclusión de políticas de retención y de incentivos no pecuniarios, actualización de la

metodología de gestión de riesgos, incluyendo el análisis del contexto por dependencia, determinación de los niveles de estandarización y especificidad por cada proceso de TI, sistematización de componentes, aplicación de instrumentos que evalúen la toma de conciencia, formación y competencias de las personas, desarrollo de campañas de concientización y socialización de planes y procedimientos, definición del perfil idóneo para los agentes de cambio, proyectos de interrelación entre sistemas de información, definición de indicadores comunes y específicos por área de TI, desarrollo de mecanismos que evalúen la eficacia de los indicadores establecidos, así como también la eficacia de las acciones de mejora implementadas, adopción de un mecanismo que detecte, registre y comunique sobre incumplimientos a los lineamientos establecidos, y el benchmarking.

4. CONCLUSIONES

Sin lugar a duda la mejora de los procesos requiere de un análisis exhaustivo de los requisitos mínimos establecidos por los órganos rectores en la materia, esto principalmente a fin de identificar aquellos puntos a favor y en contra, y que a partir de los mismos puedan definirse las mejores estrategias de mejora en su implementación.

En la presente investigación se identificó que, de los 98 requisitos exigidos por la norma de requisitos mínimos MECIP: 2015, al menos 44 requisitos tienen una incidencia relevante para la efectiva gestión de los procesos. Tomando en cuenta ello, se determinó que la Institución objeto de estudio cumple con los requisitos mínimos identificados en un grado de madurez evaluado como Inicial, y equivalente a 1.95 puntos. Además, entre los factores más débiles a la hora de su implementación se encontraron los siguientes elementos: lineamientos existentes pero poco conocidos, áreas de TI sin ninguna instancia de coordinación general, procedimientos poco estandarizados, falta de sistematización de procesos, cultura de gestión enfocada a funciones y no a procesos. En contraparte, los factores más fuertes a la hora de su implementación hablan del marcado compromiso de la máxima autoridad, las estructuras de TI que fueron mejoradas, los procedimientos que se encuentran documentados, el plantel con funcionarios técnicos y profesionales bien preparados, y las efectivas prácticas de Auditoría interna llevadas a cabo.

Asimismo, entre las buenas prácticas internacionales que podrían contribuir a la mejora en la implementación de la norma de requisitos mínimos – MECIP: 2015, respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de Información dentro del Ministerio de Hacienda, se encuentran el marco de trabajo Cobit 5, para el gobierno y gestión de las TI en la organización, y el marco COSO, que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Además, destaca la experiencia de implementación y madurez del Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia – Sena.

Con base a los resultados obtenidos se concluye que para la mejora en el grado de cumplimiento de la norma de requisitos mínimos para un sistema de control interno del

Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP: 2015, respecto a la Gestión de Servicios de Tecnología de información dentro del Ministerio de Hacienda, primeramente se deberían implementar estrategias que pudieran propiciar un óptimo ambiente de control, tales como:

- Revisión y ajuste del Código de Ética, Protocolo de Buen Gobierno y Política de Talento Humano, con la inclusión de políticas de retención y de incentivos no pecuniarios;
- Actualización de la metodología de gestión de riesgos, incluyendo el análisis del contexto por dependencia;
- Sistematización de los componentes;
- Impulso de campañas de concientización y socialización de los planes y procedimientos;
- Definición del perfil para Agentes de cambio;
- Fomento de sistemas de información interrelacionados;
- Diseño de un mecanismo para el tratamiento de incumplimientos de los lineamientos establecidos por la DMI y;
- Aplicación de instrumentos que evalúen la toma de conciencia de las personas.

5. REFERENCIAS

- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial. Universidad del Bío-Bío, Chile. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Alvarado Ramírez, K., y Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. Recuperado de <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Bauset-Carbonell, M. C., y Rodenes-Adam, M. (2013). Gestión de los servicios de tecnologías de la información: modelo de aporte de valor basado en ITIL e ISO/IEC 20000. El profesional de la información. España. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2013.ene.07>
- Blanco, J. (2008). Claves para la implantación de sistemas de control interno. Estrategia financiera. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2562072>
- Carro Paz, R., y González Gómez, D. (2012). Administración de la calidad total. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata, Argentina. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Carvajal, S. B. (2019). Nuevas tendencias en la gestión de riesgos del control interno. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6966918>
- Contraloría General de la Rca. (2015), Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control interno. Asunción, Paraguay. Recuperado de <http://www.contraloria.gov.py/index.php/mecip/mecip-2015>
- Cubillos Benavides, M., y Cárdenas Manosalva, I. R. (2014). Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y desarrollo de un modelo diferencial para el nivel territorial en Colombia. Colombia. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=119465215&authtype=sso&custid=ns021105&lang=es&site=eds-live&custid=ns021105&authtype=ip,sso>
- Cubillos Rodríguez, M., y Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista de la Universidad de La Salle. Colombia. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2009/iss48/4>

- Fragoso Cano, H. A., y Pineda Domínguez, D. (2018). Modelo de gobierno de tecnología de información para mejorar el desempeño de proyectos de negocio minorista. *Information technology governance model to improve the performance of retail business projects*. México. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=130867226&lang=es&site=eds-live&custid=ns021105&authtype=ip,sso>
- García P., M., Quispe A., C. y Ráez G., L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data. Perú. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- González, M. C., y Hernández, Y. B. (2007). *Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública*. Economía y Desarrollo. Cuba. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595009>
- Gutiérrez-Ruiz, R. L., y Católico-Segura, D. F. (2016). *E-control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia*. E-Control in the National Executive Branch in Colombia. Colombia. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-42.eere>
- Guzmán, Á. (2012). *ITIL v3—Gestión de Servicios de TI*. Ecorfan Journal. México. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4001967>
- Hernández Palma, H. G., Sierra, D. M., y Arbeláez, D. C. (2016). *Enfoque Basado En Procesos Como Estrategia De Dirección Para Las Empresas De Transformación*. Colombia. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=125341941&lang=es&site=eds-live&custid=ns021105&authtype=ip,sso>
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., y Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación 5° Edición*. México. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Laski, J. (2006). *El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: EL MODELO...: Para CONACYT - Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=7&sid=f6a4c9c1-3ce5-4e83-8bb3-3ca313def9d7%40sessionmgr4006&bdata=JmF1dGh0eXBIPXNzbyZjdXN0aWQ9bnMwMjExMDUmbGFuZz1lcYzZaXRIPWVkcylsaXZl#AN=32480714&db=asn>
- León, A. M., Rivera, D. N., y Nariño, A. H. (2009). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Eídos. Cuba. Recuperado de <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>

- Mayorga, S. A. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. AD-Minister. Colombia. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/592>
- Medina Cárdenas, Y. C., y Rico Bautista, D. W. (2008). Modelo de Gestión de Servicios para la Universidad de Pamplona: ITIL. Scientia Et Technica. Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503056>
- Medina Cárdenas, Y. C., y Rico Bautista, D. W. (2011). Modelo de gestión basado en el ciclo de vida del servicio de la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL). Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194215432010>
- Meléndez-Llave, K. A., y Dávila-Ramón, A. E. (2018). Problemas en la adopción de modelos de gestión de servicios de tecnologías de información. Una revisión sistemática de la literatura / Adoption's problems of information technology service management models. A systematic literature review. DYNA. Perú. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/dyna.v85n204.57076>
- Montilla Galvis, O. de J., Montes Salazar, C. A., y Mejía Soto, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. Estudios Gerenciales. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=0955787&authtype=sso&custid=ns021105&lang=es&site=eds-live&custid=ns021105&authtype=ip,sso>
- Niño, H. Á., Suarez, J. S., Ruíz, R. L., y Sierra, V. F. (2013). Modelo estándar de control interno en el sector público en Colombia: Una revisión general a sus elementos constitutivos. Dictamen Libre, Colombia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6578962>
- Peláez, I. M. G. (2012). Necesidad de implantar modelos de control interno en las organizaciones públicas. Revista de gestión pública y privada. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4603753>
- Pomar, S. R., y Visbal, S. A. (2011). Reingeniería de procesos: Conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Process reengineering: concepts, approaches and new applications. Cuba. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=79729538&lang=es&site=eds-live&custid=ns021105&authtype=ip,sso>
- Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., y Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. Revista Publicando. Ecuador. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833405>
- Programa Umbral (2008). Marco conceptual MECIP. Asunción, Paraguay. Recuperado de <http://www.mecip.gov.py/mecip/sites/default/files/recursos/01-Marco-Conceptual-Mecip-Parte-1.pdf>

Tato, L.B, Carvajal, S.B. (2008). El informe de control interno en la administración pública. Dialnet. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2790731>

Vásquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. Colombia. Recuperado de <https://doaj.org/article/35bca576ef7e4e228a7f7ca576478667>

Yáñez, J., Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215026158006>

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>